أخلاقيات التفاوض

غانم فنجان موسى فاطمة فالح احمد

2008



بسم الله الرحمن الرحيم

﴿قُلْ يَا أَهْلَ الْكِتَابِ تَعَالَوْا إِلَى كَلِمَةٍ سَوَاءٍ بَيْنَنَا وَبَيْنَكُمْ أَلَّا نَعْبُدَ إِلَّا اللَّهَ وَلا نُشْرِكَ بِهِ شَيْئاً وَلا يَتَّخِذَ بَعْضُنَا بَعْضاً أَرْبَاباً مِنْ دُونِ اللَّهِ فَإِنْ تَوَلَّوْا فَقُولُوا اشْهَدُوا بِأَنَّا مُسْلِمُونَ﴾

صدق الله العظيم

آل عمران:64



عنوان الكتاب: اخلاقيات التفاوض في المنهج الاسلامي.

المؤلف : د. غانم فنجان موسى و د.فاطمة فالح احمد

الناشر: دار الكندي للنشر والتوزيع، اربد، الاردن.
رقم الايداع: 2007/7/2191

الإهداء

إلى

الذين يتقون يوما يرجعون فيه إلى الله

المقدمة

يمثل التفـاوض Negotiation أحـد الأنشـطة التـي يمارسها جميع الأفـراد بهـدف تبـادل السلع والخـدمات، وتحديـد الحقوق والالتزامات وتنظيم العلاقات فيما بينهم على وفق أساليب إنسانية تسهم في إنهاء الخلافات والنزاعات والمشكلات بينهم.

وقد ازدادت أهمية التفاوض بين الأفراد في هذه المرحلـة بسـبب النمـو الكمـي والنـوعي فـي العلاقـات بـين الأفـراد نتيجـة للتطـورات الكبيـرة والمتسـارعة فـي المجـالات الاقتصـادية، والسياسـية، والعلميـة، والتقنيـة. وبـالرغم مـن أهميـة فوائـد تلـك التطورات في تحقيق نقلـة نوعيـة نحـو الأفضـل فـي حيـاة جميـع الأفراد لكنها أدت في الوقت ذاته إلـى خلافـات وصـراعات حـادة بيـنهم بسـبب اخـتلافهم فـي الآراء، والاهتمامـات، والأهـداف، والحاجات، وتعارض المصالح.

إضـافة إلـى ذلـك فـان جميـع المنظمـات (الصـناعية، والتجارية، والعلمية، والسياسة، ومنظمات المجتمع المدني) تقـوم بالعديد من المفاوضات باستمرار من أجل تبادل السلع والخـدمات والبيانات والمعلومات التي تمكنها من تحقيق الأهداف التي تسعى إليها من الأنشطة التي تقوم بها. كما أن جميع الدول تقوم بـإجراء المفاوضـات (التجارية، والسياسية، والعسكرية، والعلمية، والثقافية وغيرهـا مـن المفاوضـات الأخـرى) بهـدف تنظـيم علاقاتهـا مـع بعضها والحد من اندلاع حروب المروعة التـي تلحـق بـالإنسـانية

أضـرارا ماديـة ومعنويـة تبقـى تعـاني مـن آثارهـا السـلبية أمـدا طويل.

وقـد أدركـت الـدول المتقدمـة أفـرادا ومؤسسـات أهميـة التفاوض في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها بكفاءة عالية، ولذلك أخذت تتوسع في التفاوض في جميع المجالات واسـتحدثت العديـد من المعاهد والمراكز المتخصصة التي تعنى بهذا النشاط الحيوي بهـدف إعـداد المفاوضـين المـؤهلين لإدارة مختلـف المفاوضـات بكفـاءة عاليـة، وإيجـاد الحلـول الناجعـة التـي تسـهم فـي تنظـيم العلاقات و إنهاء الخلافات بأساليب سلمية متطورة سـاعدت علـى توظيـف الإمكانـات المتاحـة لهـا فـي المجـالات التـي تسـهم فـي استدامة عمليات التطور والارتقاء بحياة الأفـراد إلـى المسـتويات الأفضل في جميع الأنشطة الإنسانية.

بينما لا زال نشاط التفاوض في الدول المتنامية لا يحظى بالاهتمام المطلوب، ولذلك فان الأساليب التي تستخدم فيه متخلفـة وغالبا ما تؤدي إلى تفاقم المشـكلات بـدلا مـن معالجتهـا بأسـاليب إنسانية.

ويسلط هذا المؤلـف الأضـواء علـى قـبس مـن أخلاقيـات التفاوض في المنهج الإسلامي القويم الـذي يهـدي للتـي أقـوم فـي جميع العبادات والمعاملات ويوضح دورها في الارتقاء بعمليـات التفاوض إلى المستويات التـي تسـاعد علـى تنظـيم العلاقـات بـين الافـراد علـى وفـق منظـور إنسـاني يحـدد الحقـوق والالتزامـات، ويطورعمليات تبادل السلع والخدمات فيما بينهم ويسهم في تحقيق مصالحهم بكفاءة عالية

ولا غرابة أن يقف القراء الافاضل على بعض العثـرات في عرض موضوعات هذا المؤلف، وعزاؤنا فـي ذلـك وجـودهم ليصححوا لنا حين نخطئ، ويقيلوا عثراتنا حين نعثر، فـإذا كانـت الأفكار الواردة فيه وافية في ضـوء المتـاح مـن المعطيـات فـذلك توفيق من الله تعالى وان كانت الأخرى فذلك جهدنا.

المؤلفان

محتويات الكتاب

الفصل الأول: العملية التفاوضية 15-59

مفهوم التفاوض
أهمية التفاوض
أهداف التفاوض
مجالات التفاوض
مستويات التفاوض
عناصر العملية التفاوضية
خصائص العملية التفاوضية
السرية والعلنية في المفاوضات
مراحل العملية التفاوضية
نتائج المفاوضات
تقديم التنازلات في المفاوضات
الآثار التي تترتب على تقديم التنازلات
الانسحاب من المفاوضات
متطلبات تطوير إدارة العملية التفاوضية

الفصل الثاني: سمات المتفاوضين 77-60

مفهوم السمات
السلوك التفاوضي
تغيير السلوك التفاوضي
أنواع المتفاوضين
قياس كفاءة المتفاوضين
سمات المتفاوضين في الدول المتنامية

الفصل الثالث: تشكيل فريق التفاوض 96-78

مفهوم فريق التفاوض
فوائد فريق تفاوض
مراحل تشكيل فريق التفاوض
اختيار أعضاء فريق التفاوض
مهمات رئيس فريق التفاوض
عدد أعضاء فريق التفاوض
إعداد فريق التفاوض
العوامل المؤثرة في كفاءة فريق التفاوض
عوائق استخدام فريق التفاوض
تحفيز أعضاء فريق التفاوض
الصراعات داخل فريق التفاوض
سمات فريق التفاوض الناجح

الفصل الرابع: الوساطة في المفاوضات 97- 115

أهمية الوساطة بين الأطراف المتفاوضة
أهداف الوسيط
مجالات الوساطة بين المتفاوضين
وظائف الوسيط في المفاوضات
متطلبات الوساطة بين المتفاوضين
أدوات الوسيط في التأثير في الأطراف المتفاوضة
أخلاقيات الوساطة في المفاوضات
مديات عمل الوسيط في المفاوضات
التزامات الأطراف المتفاوضة قبل الوسيط
إعداد الوسطاء
عمولة الوسطاء
تأثيرات التطور التقني في أعمال الوساطة بين المتفاوضين
العوامل المؤثرة في كفاءة الوسيط في المفاوضات
الأطراف غير المباشرة في المفاوضات
مجالات تدخل الأطراف غير المباشرة في المفاوضات

الفصل الخامس: مهارات الاتصال والإقناع 116-149

مهارة الاتصال
عناصر عملية الاتصال
مهارة التحدث
أخلاقيات الحديث
متطلبات تطوير مهارة التحدث
مهارة الاستماع

عوائق الاستماع
مهارة الإقناع
أنواع الإقناع
منظومة عملية الإقناع
خصائص عملية الإقناع
عوائق الإقناع
متطلبات تطوير عملية الإقناع

الفصل السادس: منظومة المنهج الإسلامي 150-195

مفهوم الإسلام
أركان الإسلام
أركان الإيمان
أهداف الإسلام
خصائص أهداف الإسلام
مصادر المنهج الإسلامي
منظومة المنهج الإسلامي
خصائص المنهج الإسلامي

الفصل السابع: مبادئ المفاوضات في المنهج الإسلامي 196-223

احترام التعددية والاختلاف في الآراء
وجود قضية للتفاوض
الصدقية
التركيز على المشتركات

الهادفية
المرونة
التأني في إصدار القرارات
بناء الثقة المتبادلة بين أطراف المفاوضات
الالتزام بالاتفاقات
دحض حجج الطرف الآخر
الاعتماد على البيانات والمعلومات الدقيقة
مراعاة السرية في المفاوضات
التعرف على نوايا الآخر وأهدافه

الفصل الثامن: أخلاقيات التفاوض في المنهج الإسلامي 224-268

مفهوم الأخلاق
العوامل المؤثرة في تكوين الأخلاق
أنواع الأخلاق
أهمية الأخلاق الحسنة
أساليب الارتقاء بأخلاق الأفراد
أخلاقيات التفاوض في المنهج الإسلامي
الاهتمام بالآخر
الابتعاد عن أساليب الإكراه
الاعتراف بالأخطاء
تقديم التنازلات للآخر
تقديم العون للآخر
الابتعاد عن إثارة حفيظة الآخر
إظهار الاستعداد للتفاوض
إتاحة الفرصة للطرف الآخر لعرض وجهة نظره

إكرام الآخر
الابتعاد عن الخوض في التفاصيل
التواضع
الصبر والحلم وكظم الغيظ
حفظ كرامة الطرف الآخر
حسن الظن بالآخر
الوفاء بالعهد

الفصل التاسع: مفاوضات الرسل أولي العزم 269- 295

سمات الرسل أولي العزم
مفاوضات نوح عليه السلام
مفاوضات إبراهيم عليه السلام
مفاوضات موسى عليه السلام
مفاوضات عيسى عليه السلام

الفصل العاشر مفاوضات صلح الحديبية 296-335

لمحة عن حياة الرسول محمد
قبس من صفات الرسول محمد ص
الخصائص التكريمية للرسول محمد
معجزات الرسول محمد ص
طبيعة مفاوضات صلح الحديبية
تعريف صلح الحديبية
وثيقة صلح الحديبية

بنود صلح الحديبية
أهمية مفاوضات الحديبية
الدروس المستخلصة من مفاوضات صلح الحديبية

المصادر والمراجع 336-364

الفصل الأول

العملية التفاوضية

لا ريب أن التفاوض Negotiation يعد من بين أهم الأنشطة التي يمارسها جميع الأفراد يوميا منذ بداية تعاملهم مع الآخرين بهدف تنظيم العلاقات، وتبادل السلع والخدمات، وتحديد الحقوق والالتزامات، وإنهاء الخلافات فيما بينهم، وقد ازدادت أهميتها في هذه المرحلة من التطور العلمي والتقني والاقتصادي التي تشهد تطورا كبيرا في العلاقات بين الأفراد بسبب توسع مساحة حرية التعبير وتزايد احتمالات الاختلاف في الآراء و وجهات النظر، وتزايد حاجات الأفراد كميا وكيفيا، وتعدد مصادر إشباع تلك الحاجات، ولذلك أضحى التفاوض من الأنشطة المهمة التي لا غنى عنها مطلقا في حياة جميع الأفراد.

إضافة إلى ذلك فان جميع المنظمات (الصناعية، والتجارية، والعلمية، والسياسة، ومنظمات المجتمع المدني) تقوم بالعديد من المفاوضات من اجل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها من الأنشطة التي تقوم بها. كما أن جميع الدول تقوم بإجراء المفاوضات (التجارية، والسياسية، والعسكرية، والعلمية، وغيرها من المفاوضات الأخرى) بهدف تنظيم علاقاتها مع بعضها البعض.

ويؤكد ما تقدم أهمية تطوير مهارات التفاوض بهدف تنظيم العلاقات وإنهاء الخلافات التي تحدث بسبب تعارض

المصالح واختلاف وجهات النظر بين الأفراد أو بين المنظمات أو بين الأفراد والمنظمات أو بين الدول.

ويتناول هذا الفصل تحديد مفهوم التفاوض، ويبين أهميته وأهدافه، ويحدد عناصر العملية التفاوضية وخصائصها، ومراحلها، والانسحاب من المفاوضات، ومتطلبات تطوير العملية التفاوضية.

مفهوم التفاوض

تقدم الأدبيات التي تناولت موضوع التفاوض مفاهيم متعددة للتفاوض، فمنها من يرى أن التفاوض عملية تتم بين جهات لها آراء ومطالب مختلف عليها يحاولون حلها من خلال المساومات والتنازلات المشتركة للوصول إلى اتفاق مقبول لكليهما[1]، وهناك من يعتقد بأنه عملية اتصال بين شخصين أو أكثر يدرسون فيها البدائل للتوصل لحلول مقبولة لديهم أو بلوغ أهداف مرضية لهم[2].

وهناك من يذهب إلى أن التفاوض يشير إلى المحادثات المتعلقة بالتوصل إلى أساس للاتفاق على إنهاء مشكلة قائمة أو تحقيق هدف محدد[3]، كما يعرف التفاوض بأنه اتصال شفوي بين طرفين أو أكثر بهدف الوصول إلى اتفاق مشترك على طريقة للعمل أو على صيغة شفوية بينهما[4]، ويلاحظ أن هذا التعريف قد استبعد دور الاتصالات غير الشفوية في عمليات التفاوض، ولم يتطرق إلى دور المفاوضات في إنهاء الخلافات، وتحديد الحقوق والالتزامات.

ويعرف التفاوض على أنه الوصول إلى اتفاق بين طرفين للانتقال إلى ما يحقق مصالحهم وأهدافهم[5]، إضافة إلى ما تقدم

يعرف التفاوض على أنه عملية ديناميكية في التكييف تقوم خلالها الأطراف المتفاوضة بالبحث الهادف إلى اتفاق مرض حول موضوع يمثل مصالحها المشتركة[6]، وهناك من يرى أن المفاوضات هي عملية تفاعل بين الأطراف المتنازعة يتم التوصل فيها إلى قرار مشترك للاتفاق على المسائل القائمة بينهم[7]، ويعرف التفاوض بأنه عملية اتصال بين شخصين أو أكثر بهدف إيجاد حلول مناسبة ومقبولة للمشكلات وبلوغ الأهداف التي يسعون إليها من المفاوضات[8] .

وفي ضوء ما تقدم يمكن القول أن التفاوض اتصال بين طرفين أو أكثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة بهدف تنظيم العلاقات، و تحديد الحقوق، والالتزامات، أو إنهاء الخلافات والنزاعات التي تحصل بسبب اختلاف الآراء، أو الاتجاهات attitudes ، أو تعارض المصالحInterests conflict، أو تعارض الحقوقRights conflict، أو الاتفاق على الأعمال التي ينبغي للأطراف المتفاوضة القيام بها.

أهمية التفاوض

يزخر القرآن الكريم بالعديد من الآيات التي تؤكد أهمية اعتماد التفاوض بين الأفراد كأسلوب أنساني لتنظيم العلاقات وإنهاء الخلافات التي يمكن أن تحدث بينهم بسبب تعارض المصالح، واختلاف الأهداف أو وجهات النظر، أو اختلاف الأساليب التي تستخدم في الوصول إلى الأهداف على وفق أحكام شريعة الله ﷻ في المعاملات والعبادات، ومن تلك الآيات قوله تعالى الذي يوجه الرسول محمدا ﷺ إلى دعوة أهل الكتاب إلى التفاوض والحوار ﴿قُلْ يَا أَهْلَ الْكِتَابِ تَعَالَوْا إِلَى كَلِمَةٍ سَوَاءٍ بَيْنَنَا وَبَيْنَكُمْ أَلَّا نَعْبُدَ إِلَّا اللَّهَ وَلا نُشْرِكَ بِهِ شَيْئاً وَلا يَتَّخِذَ بَعْضُنَا بَعْضاً

أَرْبَاباً مِنْ دُونِ اللَّهِ فَإِنْ تَوَلَّوْا فَقُولُوا اشْهَدُوا بِأَنَّا مُسْلِمُونَ﴾[9]، ولم يقف الآمر عند هذا فحسب إنما حث الله تبارك وتعالى المؤمنين على التوسط بين الأطراف المتصارعة بهدف إنهاء الخلافات بينها، ويؤكد هذا قوله تعالى ﴿وَإِنْ طَائِفَتَانِ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ اقْتَتَلُوا فَأَصْلِحُوا بَيْنَهُمَا﴾[10]، وقوله ﴿وَإِنْ خِفْتُمْ شِقَاقَ بَيْنِهِمَا فَابْعَثُوا حَكَماً مِنْ أَهْلِهِ وَحَكَماً مِنْ أَهْلِهَا إِنْ يُرِيدَا إِصْلاحاً يُوَفِّقِ اللَّهُ بَيْنَهُمَا إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلِيماً خَبِيراً﴾[11].

ويظهر من القرآن الكريم إن تاريخ أول مفاوضات يعود إلى ما قبل خلق آدم عليه السلام حيث جرت تلك المفاوضات بين الله جل جلاله والملائكة ويشير إلى ذلك قوله تعالى ﴿وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لا تَعْلَمُونَ وَعَلَّمَ آدَمَ الْأَسْمَاءَ كُلَّهَا ثُمَّ عَرَضَهُمْ عَلَى الْمَلائِكَةِ فَقَالَ أَنْبِئُونِي بِأَسْمَاءِ هَؤُلاءِ إِنْ كُنْتُمْ صَادِقِينَ قَالُوا سُبْحَانَكَ لا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ﴾[12]، وقد انتهت هذه المفاوضات باعتراف الملائكة بأن الله جل جلاله على حق عندما جعل آدم عليه السلام خليفة له في الأرض للأسباب التي أشارت إليها تلك الآيات.

أما أول مفاوضات بين الأفراد فقد جرت بين قابيل وهابيل ابني آدم عليه السلام ويتبين هذا في قوله تعالى ﴿وَاتْلُ عَلَيْهِمْ نَبَأَ ابْنَيْ آدَمَ بِالْحَقِّ إِذْ قَرَّبَا قُرْبَاناً فَتُقُبِّلَ مِنْ أَحَدِهِمَا وَلَمْ يُتَقَبَّلْ مِنَ الْآخَرِ قَالَ لَأَقْتُلَنَّكَ قَالَ إِنَّمَا يَتَقَبَّلُ اللَّهُ مِنَ الْمُتَّقِينَ لَئِنْ بَسَطْتَ إِلَيَّ يَدَكَ لِتَقْتُلَنِي مَا أَنَا بِبَاسِطٍ يَدِيَ إِلَيْكَ لِأَقْتُلَكَ إِنِّي أَخَافُ اللَّهَ رَبَّ الْعَالَمِينَ إِنِّي أُرِيدُ أَنْ تَبُوءَ بِإِثْمِي وَإِثْمِكَ فَتَكُونَ مِنْ أَصْحَابِ النَّارِ وَذَلِكَ جَزَاءُ الظَّالِمِينَ فَطَوَّعَتْ لَهُ نَفْسُهُ قَتْلَ أَخِيهِ فَقَتَلَهُ فَأَصْبَحَ مِنَ الْخَاسِرِينَ﴾[13]، ويظهر من هذه الآيات بان المفاوضات التي

أشارت إليها قد أخفقت في إنهاء النزاع الذي حدث بين الأخوة بسبب تعارض المصالح وانتهت بأول جريمة قتل بين الأفراد.

ومنذ ذلك الزمن السحيق وحاجة الأفراد إلى المفاوضات تتزايد بعدما أدركوا أنهم غير قادرين على تحقيق الاكتفاء الذاتي وإنهم بحاجة إلى إقامة علاقات مع الآخرين بهدف إشباع حاجاتهم المادية والنفسية المختلفة التي أخذت تتزايد بسبب التطور المتسارع في جميع القطاعات الاقتصادية، وقد دفعهم هذا إلى الاستمرار في تطوير أساليبهم في التفاوض حتى أضحى التفاوض علما له أسس ومبادئ، وهو في الوقت نفسه فن يمكن تعلمه من التجربة، وبناء على هذا فان كفاءة إدارة العملية التفاوضية تختلف من متفاوض لآخر نظرا لاختلاف المتفاوضين من حيث مدى معرفتهم بأسس ومبادئ هذا العلم وتجربتهم وخبرتهم في إدارة المفاوضات، ويمكن أدراك أهمية التفاوض بصورة واضحة من خلال ما يأتي:

1. يعد التفاوض من الأنشطة التي يقوم بها جميع الأفراد، والجماعات، والمنظمات، والدول بصورة مستمرة بهدف تبادل السلع والخدمات، وتحديد الحقوق والالتزامات، والتوصل إلى حلول للمشكلات وإنهاء الخلافات الناجمة من تعارض المصالح واختلاف الآراء والأهداف.
2. تعد المفاوضات من الأنشطة الضرورية لاستمرار حياة جميع الأفراد في مختلف دول العالم على وفق أساليب إنسانية متطورة تسهم في تحقيق أهداف الأطراف التي تعيش في هذا العالم، وإنهاء المشكلات والخلافات وتعارض المصالح بينها.
3. تؤكد الحقائق المتاحة أن الإنسانية قد دفعت ثمنا (ماديا ومعنويا) باهظا وانهارا من الدم عبر تاريخها الطويل ولا

زالت حتى يومنا هذا وسوف تبقى هكذا بسبب عدم استخدام التفاوض كأسلوب لإنهاء المشكلات والأزمات بين الأفراد، أو المنظمات، أو الدول.

4. يسهم التفاوض في القضاء على العداوة والبغضاء وينمي حالة من التفاهم والتراضي، والاعتراف بالحقوق المتبادلة، واحترام الرأي والرأي الآخر، ويحقق أفضل توظيف لطاقات وإمكانات الأفراد والمنظمات والدول، والارتقاء بمستوى حياة الأفراد في جميع المجالات.
5. يمثل التفاوض انتصارا للعقلانية المدركة لجميع الأضرار المادية والمعنوية التي تلحق بالأفراد والمنظمات والشعوب في حالة رفض التفاوض مع الآخر من اجل إنهاء الخلافات والمشكلات والاتفاق على تحديد الحقوق والالتزامات المتبادلة على أسس تقوم على المنطق والموضوعية والعدل.

أهداف التفاوض

يهدف الأفراد من التفاوض إلى التوصل إلى حلول للخلافات التي تحصل بينهم بسبب تعارض المصالح أو اختلاف الآراء أو لتنظيم العلاقات وتبادل السلع والخدمات بينهم، ولذلك ينبغي أن تكون الحلول التي يتم التوصل إليها عبر المفاوضات مفيدة لجميع الأطراف المتفاوضة، وتمنحها الرضا والقبول، وتخلق لديها الشعور بالعدل والإنصاف والحصول على مكافآت مقبولة مقارنة بالمكافآت التي حصلت عليها الأطراف الأخرى المشاركة بالمفاوضات.

ويؤكد ما تقدم أن على المتفاوض أن يقوم بتحديد الأهداف التي يسعى لتحقيقها من المفاوضات بصورة واقعية وفي ضوء دراسة وتحليل المتغيرات والمعطيات المحيطة بالعملية

التفاوضية، وإمكاناته وإمكانات الطرف الآخر، ولذلك لابد أن تكون الأهداف التي يسعى المتفاوض لتحقيقها من المفاوضات تقع ضمن أربعة مستويات:

1. الأهداف القصوى التي يرغب المتفاوض في تحقيقها.
2. الأهداف الدنيا التي يجب تحقيقها من المفاوضات.
3. الأهداف التي يمكن التنازل عنها.
4. الأهداف البديلة.

ويوضح المثال الآتي تلك المستويات في المفاوضات التي جرت بين ممثلي العاملين في شركة لتسويق المعدات الكهربائية وبين إدارة الشركة بخصوص مطالبة العاملين بزيادة الأجور، فقد حدد ممثلو العاملين بان هدفهم الأقصى من المفاوضات هو الحصول على زيادة مقدارها 20% فوق الأجور الحالية، وان الهدف الأدنى هو الحصول على زيادة مقدارها 5% ، وفي الوقت نفسه يمكن التنازل عن مطالبتهم بزيادة مخصصات الطعام، و التخلي عن المطالبة بالزيادة إذا وافقت إدارة الشركة على تقديم مبلغ يمثل أربعة رواتب كسلفة للعاملين تسدد خلال(12) شهرا.

إن قدرة المتفاوض على تحقيق أهدافه من المفاوضات تتطلب منه معرفة تامة بأهداف الطرف الآخر، وظروفه، وإمكاناته، والضغوط التي يواجهها، والبدائل التي يقبل بها، والتنازلات التي يمكن أن يقدمها في سبيل الحصول على أهدافه من المفاوضات.

وجدير ذكره أن قيام المتفاوض بتحديد أهدافه بدقة يسهم في معرفة البدائل والخيارات المتاحة له لتحقيق أهدافه من المفاوضات، ويوفر له مقاييس تساعده على قياس مدى كفاءته في التفاوض.

مجالات التفاوض fields of negotiations

تتعدد مجالات التفاوض فتشمل جميع الأنشطة الإنسانية، ومن **أبرزها الأنشطة الاقتصادية، والاجتماعية، والدينية، والسياسية، والثقافية، والعلمية، والتقنية، والفنية وغيرها من المجالات الأخرى. وسنقوم بتوضيح** المفاوضات في المجالات الآتية باعتبارها أهم مجالات التفاوض:

1. الاقتصادية
2. الاجتماعية
3. الدينية
4. السياسية
5. الثقافية والعلمية والتقنية والفنية
6. العسكرية

أولا: المفاوضات الاقتصادية economic negotiations

تهدف هذه المفاوضات إلى تبادل السلع والخدمات وتطوير العلاقات التجارية والاقتصادية بين الأفراد أو بين المؤسسات الاقتصادية أو بين الدول في إطار القوانين المحلية والدولية التي تتناول تنظيم هذه الجوانب على وفق أسس إنسانية تحقق المصالح المشتركة لتلك الأطراف بعيدة عن الاستغلال، وتسهم في دعم جهود التنمية المنشودة، وتمنع الاحتكار واستنزاف الموارد الطبيعية للدول الفقيرة، وتكافح تجارة المخدرات وغسيل الأموال، وتنظم التجارة الدولية على مبادئ تقوم على العدل وإنصاف الأقطار الفقيرة التي تعاني من استغلال الدول التي استغلت ثرواتها لعدة قرون خلت بصورة بشعة أدت إلى تعميق الفقر والمرض والجهل فيها وحرمتها من التمتع بالثروات الطبيعية التي وهبها الله لها.

ثانيا: المفاوضات الاجتماعية social negotiations

تهدف المفاوضات الاجتماعية إلى تنظيم العلاقات الاجتماعية بين الأفراد وإنهاء الخلافات التي يمكن أن تحدث بينهم بسبب اختلاف الآراء والاتجاهات والمصالح، أو بسبب الطلاق، على وفق الأعراف والتقاليد السائدة في المجتمع، ومن تلك المفاوضات على سبيل المثال المفاوضات التي تتم بين أهل العريس وأهل العروس أو بين العريس وعروسه مباشرة بهدف تنظيم علاقات الزواج أو إنهاء الخلافات التي تحدث بين الزوجين بعد الزواج وغيرها من الموضوعات الاجتماعية الأخرى.

ثالثا: المفاوضات الدينية religious negotiations

تتم هذه المفاوضات في ثلاث مستويات هي: المستوى الأول المفاوضات التي تتم بين الفرد ونفسه بهدف التفكر في آيات الله في الكون وفي الكائنات الأخرى وفي نفسه، وتعد هذه المفاوضات من العوامل المهمة التي تسهم في تعميق إيمان الفرد بالله ﷻ، وقدرته، وحكمته، ورحمته بالعالمين، كما أنها تساعد الفرد على التعلم واكتشاف القوانين التي تعمل على وفقها جميع الكائنات وما يحدث في السموات والارض بهدف الارتقاء بحياة جميع الافراد، ويشير إلى هذا قوله تعالى ﴿وَسَخَّرَ لَكُمْ مَا فِي السَّمَاوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ جَمِيعاً مِنْهُ إِنَّ فِي ذَلِكَ لَآيَاتٍ لِقَوْمٍ يَتَفَكَّرُونَ﴾(14).

أما المستوى الثاني من هذه المفاوضات فهي التي تحصل بين أفراد يدينون بدين واحد من اجل إنهاء الخلافات التي تحصل

بينهم بسبب إعمال الفكر والاجتهاد في تفسير الأحكام العامة التي يتضمنها الدين الذي يعتنقونه في ضوء التطورات التي تحدث في جميع المجالات التي لها علاقة بحياتهم شريطة أن تكون اجتهاداتهم في إطار أحكام دينهم، وتسهم في تعميق إيمانهم، وتعزز تعاونهم، وترص صفوفهم، ولا تفرقهم شيعا وأحزابا فتذهب ريحهم، وتتبدد طاقاتهم، وتستنزف مواردهم في خلافات ما انزل الله بها من سلطان.

ويتعلق االمستوى الثالث بالمفاوضات الدينية التي تجرى بين أفراد يدينون بديانات مختلفة من اجل تعزيز التعاون بينهم في ضوء المبادئ والقيم القويمة التي جاءت بها الأديان السماوية التي تؤكد نشر الفضائل ومكارم الأخلاق، وتسهم في توعية الأفراد بأهمية التعاون بين جميع الأفراد بغض النظر عن الأديان التي يعتنقونها، وتوضيح أخطار التطرف، والغلو، والانحراف الفكري والسلوكي، وتمنع الجريمة والإرهاب بكل أنواعه.

رابعا: المفاوضات السياسية political negotiations

تتم هذه المفاوضات بين الدول بهدف تنظيم العلاقات الدولية بينها، وقد تتناول منع التدخل في الشؤون الداخلية، وترسيم الحدود السياسية، وتنظيم التمثيل الدبلوماسي بينها، وإنهاء الحروب، ومحاربة الإرهاب، ودعم حق الشعوب في الدفاع عن سيادتها وتحرير أراضيها.

وقد تقوم الدول بإجراء المفاوضات السياسية أيضا بهدف احترام قواعد القانون الدولي والالتزام بالشرعية الدولية، وإقامة العلاقات الثنائية بينها على أساس الالتزام والاحترام المتبادلين،

واستتباب الأمن، وتسليم الخارجين عن القانون، ومكافحة المخدرات أو لأسباب أخرى.

خامسا: المفاوضات الثقافية والعلمية والتقنية

educational, scientific and technical negotiations

تهدف هذه المفاوضات إلى توسيع التبادل المعرفي في المجالات الثقافية، والعلمية، والتقنية بين الأفراد والجماعات والدول من خلال إقامة المعارض والمؤتمرات، وتبادل الأساتذة والباحثين والاستفادة من التنوع الثقافي والحضاري والعلمي والفني في تصحيح المفاهيم الخاطئة والصور المشوهة، وتوسيع دائرة المشتركات بين الثقافات والحضارات المختلفة عبر التبادل والتمازج الثقافي والعلمي والفني، وتطوير عمليات الإبداع والتجديد في مختاف المجالات التي تسهم في تطويرىء جميع الشعوب.

سادسا: المفاوضات العسكرية

تهدف المفاوضات العسكرية military negotiations في الغالب إلى إيقاف الحرب، أو عقد هدنة بين المتحاربين، أو فك اشتباك بين القوات المسلحة، أو تبادل الأسرى، وتتميز المفاوضات العسكرية في الغالب بالسرية، وهي لا تعقد بمعزل عن التأثيرات السياسية التي لها علاقة بالمتفاوضين.

مستويات التفاوض

يتم التفاوض على المستويات الآتية:

1. المفاوضات بين الفرد ونفسه
2. المفاوضات بين الأفراد

أولا: المفاوضات بين الفرد ونفسه

يعد التفاوض بين الفرد ونفسه intrapersonal negotiation أحد الأنشطة الإدراكية والإبداعية التي يقوم بها الفرد في معظم الأوقات بهدف دراسة وتحليل البيانات والمعلومات والمواقف والتوصل إلى قرار أو تكوين رأي أو اتجاه محدد عن الاشخاص او المشكلات او الموضوعات التي تواجهه، ويحدث هذا النوع من التفاوض لدى الأشخاص الذين يمتازون بسعة الفكر والتأمل والإبداع، والذين لا يستطيعون عرض مشكلاتهم والمبادئ التي يؤمنون بها أو التعبير عن أفكارهم وآرائهم وأهدافهم لأسباب سياسية أواقتصادية أو اجتماعية أو أسباب أخرى تتعلق بغياب حرية الحوار والتعبير عن الآراء[15].

وتأسيسا على ما تقدم فان معظم الافراد المبدعين يديرون مثل هذه المفاوضات، فهم يتحدثون إلى أنفسهم ضمنيا حتى ولو لم تنفرج شفاههم وتتحرك ألسنتهم بهدف تحديد ما يتعين عليهم اتخاذه بصدد مختلف الامور[16].

وقد يتخلل تفاوض الفرد ونفسه صراع داخلي، لا سيما في الحالات التي توجد فيها بدائل متعددة تسهم في تحقيق أهدافه، ولهذا الصراع ايجابيات تتمثل في تحديد البدائل واختيار البديل الافضل في ضوء الامكانات المتاحة له، اضافة الى هذا فان المفاوضات مع الذات تسهم في إنتاج بدائل أكثر كفاءة في تحقيق الاهداف المطلوبة أو محاسبة النفس وإعادتها إلى جادة الصواب وحملها على قبول الحق، وتحدث هذه الحالة مثلا عندما يلوم الإنسان نفسه ويحاسبها على أفعاله أو أقواله التي تخالف شريعة الله ﷻ بهدف إعادتها إلى الصواب، وقد أشار الحق تبارك وتعالى

إلى هذا في قوله ﴿وَلا أُقْسِمُ بِالنَّفْسِ اللَّوَّامَةِ﴾[17]، ويقول الخليفة عمر بن الخطاب ﷺ مؤكدا أهمية هذه الحالة في إعادة النفس الإنسانية إلى ما يحب الله ويرضى "حاسبوا أنفسكم قبل أن تحاسبوا وزنوا أعمالكم قبل أن توزن عليكم". ولكن احيانا قد يكون الصراع الداخلي مع النفس آثار سلبية تتمثل بالمقام الأول في عدم تمكن الفرد من الإنصات بإمعان إلى الأطراف التي يتفاوض معها، ولا يستطيع مراقبة حركاتها، وإيماءاتها، وإشاراتها، ونبرات أصواتها، ويؤدي ذلك إلى إضعاف قدرته في مراقبة الرسائل الشفهية أو التعبيرية المهمة التي قد تصدر عن تلك الأطراف وبذلك تضيع عليه فرصة معرفة أهدافها وأساليبها ونقاط ضعفها وقوتها.

ثانيا: المفاوضات بين الأفراد

يشير مفهوم المفاوضات بين الأفراد interpersonal negotiations إلى المفاوضات التي تتم بين جميع الأفراد من أجل تحقيق أهداف وغايات لا حصر لها، وقد تحدث هذه المفاوضات بين شخصين ومن أمثلتها المفاوضات الذي تتم بين البائع والمشتري، أو بين شخص وعدة أشخاص كالمفاوضات التي تتم بين المدير ومجلس أعضاء النقابة، أو بين مجموعتين من الأشخاص مثل المفاوضات التي تحدث بين ممثلي كتلتين سياسيتين، وتسهم هذه المفاوضات في إنهاء الخلافات بين الأفراد وتنسيق جهودهم وتوحيدها وتوظيفها في المجالات التي تساعد على تحقيق مصالح البلاد والعباد، ولذلك أمر الله تعالى الرسول محمدا ﷺ إلى ممارسة هذا النوع من المفاوضات في قوله ﴿قُلْ يَا أَهْلَ الْكِتَابِ تَعَالَوْا إِلَى كَلِمَةٍ سَوَاءٍ بَيْنَنَا وَبَيْنَكُمْ أَلَّا نَعْبُدَ إِلَّا اللَّهَ وَلا نُشْرِكَ بِهِ شَيْئاً وَلا يَتَّخِذَ بَعْضُنَا بَعْضاً أَرْبَاباً مِنْ دُونِ اللَّهِ فَإِنْ تَوَلَّوْا فَقُولُوا اشْهَدُوا بِأَنَّا مُسْلِمُونَ﴾[18].

ويظهر من دراسة السيرة النبوية العطرة إن الرسول محمدا ﷺ أجرى العديد من المفاوضات مع قريش ومع غيرهم بهدف تدريب المسلمين على قبول ثقافة الاختلاف والتفاوض مع الآخر، وفي الوقت نفسه تعليم الأفراد كيفية إجراء المفاوضات مع غير المسلمين أو بين المسلمين في المجالات الاجتهادية في العبادات والمعاملات على وفق اجتهاداتهم المختلفة من اجل إيجاد معالجات فقهية تنسجم مع التطورات التي تحدث في المجتمع في إطار الشريعة، وتسهم في المحافظة على وحدة الصف الإسلامي، تطبيقا لحديث الرسول محمد ﷺ "نصف رأيك عند أخيك"، وحديثه "ونتعاون فيما اتفقنا عليه ويعذر بعضنا بعضا فيما اختلفنا عليه".

عناصر العملية التفاوضية

تتألف عملية التفاوض من العناصر الآتية[19]:

1. أطراف العملية التفاوضية
2. القضية التفاوضية
3. بيئة العملية التفاوضية

أولا: أطراف العملية التفاوضية

تتألف أطراف العملية التفاوضية من: المتفاوض والمتفاوض الآخر ولكل منهما أهداف محددة يسعى إلى تحقيقها من العملية التفاوضية في ضوء قيمه، وحاجاته، وخبراته، وتقاليده، وإمكانياته، وموارده، واهتماماته الحالية والمستقبلية، ومعطيات البيئة التي تتم فيها العملية التفاوضية.

ولابد من الإشارة إلى أن التفاوض يتم في الغالب الأعم بين طرفين بصورة مباشرة أو غير مباشرة عبر وسطاء مقبولين من قبل الأطراف المتفاوضة، ولكن في بعض الحالات يتسع نطاق العملية التفاوضية ليشمل أكثر من طرفين، إضافة إلى هذا هناك أطراف غير مباشرة في العملية التفاوضية في بعض الحالات لها تأثيرات كبيرة في المتفاوضين لاعتبارات تتعلق بمصالحها الخاصة.

ثانيا: القضية التفاوضية

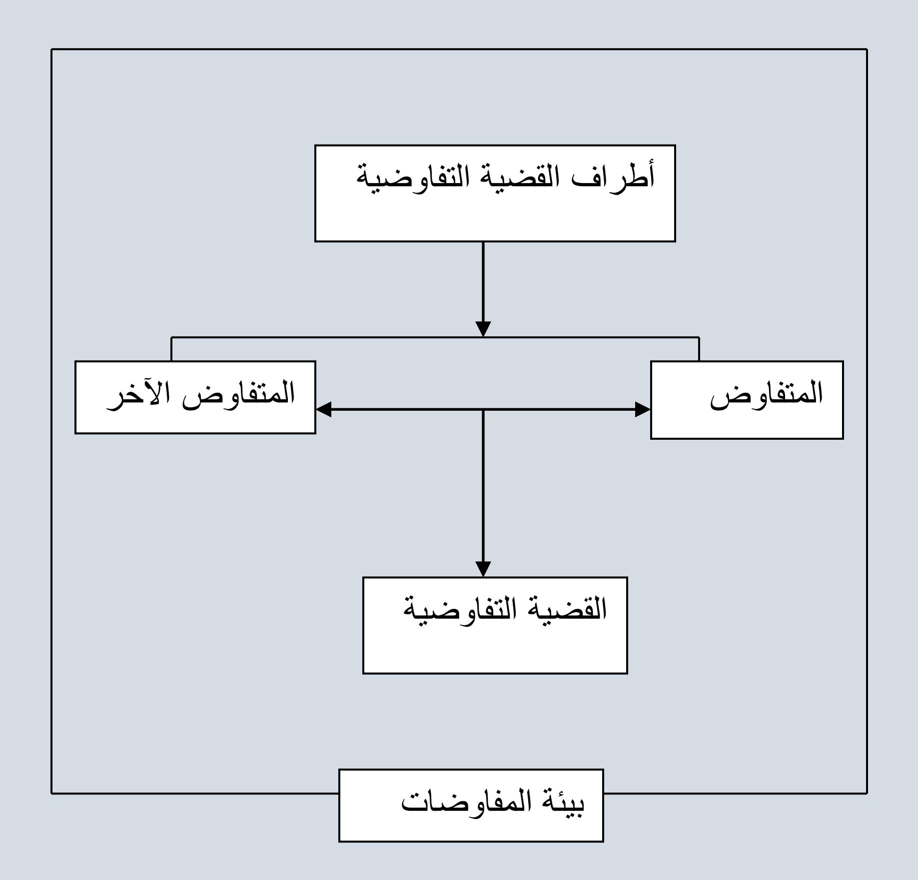
تمثل القضية التفاوضية المحور الذي تدور حوله العملية التفاوضية، ولذلك قد تكون تلك القضية اقتصادية أو سياسية أو أخلاقية أو اجتماعية أو ثقافية أو لها علاقة بموضوعات أخرى، ولابد من الإشارة إلى أن الموضوعات التي يتم التفاوض بشأنها تنقسم إلى قسمين من حيث درجة التعقيد هما: الموضوعات المعقدة وذات التأثيرات الكبيرة في مستقبل الأطراف المتفاوضة، ويلاحظ أن هذه المفاوضات تتطلب مجهودا كبيرا واختيار أفراد تتوافر فيهم القدرة والخبرة المطلوبة لإدارتها بكفاءة عالية، وهناك مفاوضات تكون موضوعاتها بسيطة وروتينية[20].

ثالثا: بيئة العملية التفاوضية

لا تتم العملية التفاوضية في فراغ إنما في إطار بيئة فيها الكثير من التحديات، والمتغيرات، والمعطيات (الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، والعلمية) التي لها تأثيرات كبيرة في العملية التفاوضية، ولذلك يتعين على المتفاوض دراسة وتحليل تلك المتغيرات والمعطيات ومحاولة توظيف الفرص المتاحة فيها

فـي المجـالات التـي تمكنـه مـن تحقيـق أهدافـه مـن المفاوضـات، ويعرض الشكل رقم (1) عناصر العملية التفاوضية.

شكل رقم (1)
عناصر العملية التفاوضية



خصائص العملية التفاوضية

تتلخص خصائص العملية التفاوضية كالآتي:

1. يقوم بالعملية التفاوضية جميع الأفراد يوميا منذ بداية تعاملهم مع الآخرين بغض النظر عن الجنس، والعمر، والدين، والقومية، والإمكانات الاقتصادية والعلمية، ويستمر الأمر هكذا حتى يتوفاهم الله ﷻ.
2. تقوم جميع المنظمات بالعملية التفاوضية بغض النظر عن طبيعة الأنشطة التي تمارسها والأهداف التي تسعى إليها.
3. تقوم جميع الدول بالعملية التفاوضية بغض النظر عن مساحتها وعدد سكانها ودرجة التقدم الاقتصادي فيها لأسباب عسكرية أو سياسية أو اقتصادية أو مد العمل باتفاقات وتعهدات قائمة، أو تطبيع العلاقات، أو تأسيس علاقات جديدة أو لأسباب أخرى تتحدد في ضوء العلاقات والمصالح المشتركة بين الدول.
4. تتم العملية التفاوضية بين طرفين أو أكثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة، و أحيانا تكون المفاوضات أحادية الجانب عندما تقتصر أطراف العملية التفاوضية على طرف واحد كما في حالة المفاوضات بين الإنسان ونفسه بهدف إقناعها to persuade himself للإقدام على اتخاذ قرار يستهدف القيام بعمل محدد، أو تبني فكرة معينة أو سلوك، أو الامتناع عن عمل معين، أو التخلي عن فكرة أو سلوك معين.
5. تكون العملية التفاوضية اختيارية قائمة على أساس رغبة الأطراف التي لها علاقة بالقضية التفاوضية في حل مشاكلها ونزاعاتها أو تبادل المنافع عن طريق التفاوض. أما إذا تمت المفاوضات بالإكراه فان الطرف المكره فيها لا يتفاعل مع الأطراف الأخرى بإيجابية أثناء العملية التفاوضية، ولا يكون لديه الاستعداد والرغبة في تنفيذ التزاماته بالمستوى المطلوب، وقد يتسبب هذا في نشوب

الخلافات بين الأطراف المتفاوضة مجددا، ولذلك لابد أن تكون أطراف القضية التفاوضية مقتنعة تماما بان لا سبيل أمامها لحل مشكلاتها إلا بالمفاوضات وعليها الابتعاد كليا عن إكراه الآخرين على المشاركة في العملية التفاوضية[21].

6. وجود قضية يتم التفاوض بشأنها، ولذلك لا تفاوض بين الأطراف إن لم تكن هناك قضية تمثل محور العملية التفاوضية.
7. ينبغي أن تسعى الأطراف المتفاوضة إلى تحقيق هدف أو مجموعة أهداف محددة من المفاوضات.
8. لا يوجد أسلوب أو تكتيك أو إستراتيجية تصلح لإدارة جميع المفاوضات، ولذلك فان أساليب وتكتيكات واستراتيجيات التفاوض تتحدد في ضوء طبيعة القضية التفاوضية، وإمكانات وخبرات المتفاوضين، ومهاراتهم، وأهدافهم من المفاوضات.
9. تتم العملية التفاوضية في إطار بيئة ديناميكية تتغير باستمرار وتزخر بالعديد من المتغيرات وفيها العديد من المعطيات التي يمكن أن تكون مصدر قوة لأحد الأطراف أو مصدر ضغط عليه أو على جميع الأطراف المشتركة بالمفاوضات.
10. لابد أن تنتهي المفاوضات بنتائج محددة، وقد تكون تلك النتائج سلبية أو إيجابية من وجهة نظر الأطراف المتفاوضة، أو تنتهي بالتأجيل أو انهيار المفاوضات والعودة إلى المربع الأول قبل بدء المفاوضات.
11. أصبح في هذه المرحلة من التطور العلمي والتقني بإمكان أحد الأطراف في أقصى شمال الكرة الأرضية أن يجري مفاوضات مع طرف آخر في أقصى شرقها

بصـورة مباشـرة أو غيـر مباشـرة، بفضـل التطـورات المستمرة والمتسارعة بوتيرة عالية في أساليب وتقنيات الاتصالات التي جعلت العالم قرية صغيرة يتأثر أفرادها بجميع الأحداث التي تحصل فيها، ومن الأمثلة على ذلك إجراء المفاوضات عبر الهـاتف، والانترنيـت، والـدائرة التلفزيونية المغلقة أو غيرها من التقنيات الأخرى.

12. تـتم العمليـة التفاوضـية لأسـباب مختلفـة، وفـي جميـع الأماكن، وفـي جميـع الأوقـات، ولـذلك لا توجـد أسـباب محددة مـن أجلهـا تجـرى المفاوضـات دون سـواها، ولا توجد أماكن معينة ينبغي أن تتم فيها المفاوضات ولا تتم في غيرها، ولا توجد أوقات محددة لإجراء المفاوضـات بين الأطراف.
13. ينبغـي أن تسـهم المفاوضـات فـي تحقيـق أهـداف جميـع الأطــراف المشـــتركة فيهـــا ولا ينبغـــي أن تنتهـــي المفاوضات بفـائز مطلـق ولا خاسـر مطلـق لأن شـعور أحـد أطـراف المفاوضـات بالهزيمـة تكـون لـه عواقـب وخيمة على علاقاته مع الأطراف الأخرى في المستقبل وسيحاول دوما أن يثأر لخسارته المادية والمعنوية.
14. إن المعرفة العلمية في إدارة عمليات التفاوض مهما بلـغ تراكمها لدى الأفراد ليست كافية لتمكينهم من إدارة تلـك العمليات بالكفاءة المطلوبة ما لم يتم تـدعيمها بـالخبرة المكتسبة عن طريق الممارسة العملية.
15. تستهدف العملية التفاوضـية التـأثير فـي الطـرف الآخـر ومحاولة إقناعه بضرورة تغيير آرائه ودوافعه وحاجاتـه وسلوكه وجعلها بالاتجاه الذي يسهم في إنهـاء الخلافـات وتسوية المشكلات.

السرية والعلنية في المفاوضات

تلعب أهمية وخطورة الموضوع الذي تتناوله المفاوضات دورا كبيرا في تحديد العلنية والسرية في المفاوضات، فكلما كانت تلك الموضوعات إستراتيجية وخطيرة ولها تأثيرات كبيرة على قطاعات واسعة من الأفراد ازداد الميل لدى المتفاوضين إلى استخدام المفاوضات السرية، بينما تكون المفاوضات علنية إذا كانت تتناول موضوعات لا يخشى من العلنية فيها، ولكن يلاحظ في بعض المفاوضات العلنية هناك صفقات سرية تعقد خلف الكواليس تحدد مسبقا النتائج التي تسفر عنها المفاوضات العلنية، و أحيانا تكون النتائج المعلنة للمفاوضات مختلفة تماما عن نتائجها السرية وفي هذه الحالات تكون المفاوضات العلنية تمثيلية ليس إلا يراد منها تضليل وخدعة الجمهور والأطراف التي تتأثر مصالحها بنتائج المفاوضات.

وجدير ذكره أن المفاوضات قد تكون علنية في بعض المراحل وسرية في مراحل أخرى، ولكن العلنية في المفاوضات تبقى أحد الضمانات الرئيسة للتوصل إلى اتفاقات تحترمها جميع الأطراف التي لها علاقة بالمفاوضات وتلتزم بتنفيذ بنودها برغبة صادقة ونوايا حسنة.

مراحل العملية التفاوضية

تبدأ مراحل العملية التفاوضية مع بداية التفكير بالقضية التفاوضية ولا تنتهي بالتوقيع على الاتفاقات التي تتمخض عن المفاوضات إنما تمتد إلى ما بعد تنفيذ الالتزامات التي تحددها المفاوضات، ولذلك يتعين على المتفاوض قبل المباشرة بالمفاوضات أن يقوم بجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالقضية التفاوضية ودراستها وتحليلها بغية تحديد أبعادها، ومعرفة

الأطراف التي لها علاقة بها، والأهداف التي يمكن تحقيقها منها، وإعداد خطة للمفاوضات. وفيما يأتي المراحل التي تتم عبرها العملية التفاوضية:

1. تحديد القضية التفاوضية
2. الاتصال بالأطراف الأخرى
3. تهيئة المناخ التفاوضي
4. بدء المفاوضات
5. الانتهاء من المفاوضات
6. تنفيذ بنود الاتفاقات
7. المصادقة على الاتفاقات
8. تقييم المفاوضات

أولا: تحديد القضية التفاوضية

تعد القضية التفاوضية المحور الذي تدور حوله العملية التفاوضية، ولذلك لابد من تحديدها بصورة موضوعية وبدقة متناهية بهدف معرفة أبعادها وتأثيراتها الحالية والمستقبلية، والأطراف التي لها علاقة بها، ومدى ضرورة إيجاد حلول عاجلة لها أو تأجيل التفاوض بشأنها إلى وقت لاحق. كما يسهم التحديد الدقيق للقضية التفاوضية في معرفة الأهداف التي يمكن تحقيقها من المفاوضات، وتحديد الأساليب التي يمكن أن تستخدم في التفاوض، والتنازلات التي يمكن تقديمها للأطراف الأخرى.

وتنقسم الموضوعات التي يتم التفاوض بشأنها من وجهة نظر المتفاوضين إلى قسمين من حيث أهميتها وخطورتها هما: الموضوعات الإستراتيجية المعقدة التي لها تأثيرات كبيرة في مستقبل الأطراف المتفاوضة. إن هذا النوع من القضايا يتطلب

معالجات جذرية وحلولا واقعية تحظى بقبول الأطراف التي لها علاقة بها بهدف إنهاء المشكلات والنازعات التي حدثت بسببها، ومن أمثلتها القضايا المتعلقة بترسيم الحدود أو وقف الحرب أو إبرام عقود تجارية طويلة الأمد. ولابد من الإشارة إلى أن معالجة هذه القضايا يتطلب متفاوضين أكفاء، ومجهودا كبيرا ونفقات باهظة، وان عملية الوصول إلى حلول لها تستغرق مدة طويلة من الزمن، إلى جانب هذا هناك قضايا تفاوضية تتميز موضوعاتها بالبساطة والروتينية ويمكن التوصل لحلول لها بسهولة وبأقل قدر من العناء والنفقات[22].

ولابد أن يدرك جميع الأفراد أن جميع المشكلات قابلة للتفاوض ولا توجد موضوعات غير قابلة للتفاوض not negotiable في جميع المجالات التي لها علاقة بتنظيم العلاقات بين الأفراد وتحديد الحقوق والالتزامات المتبادلة بينهم، ولذلك فان اعتقاد البعض بوجود موضوعات غير قابلة للتفاوض يعبر عن عدم قدرتهم على قبول الآخر أو رفضهم للاختلاف في الآراء، وهذا هو السبب الرئيس في تزايد المشكلات بين الأفراد على جميع الأصعدة، وتمثل الحروب أحد أشكال رفض قبول التفاوض مع الآخر من اجل إيجاد حلول مقبولة من قبل الجميع تسهم في إنهاء الخلافات وتمنع اندلاع الحروب.

ثانيا: الاتصال مع الأطراف الأخرى

يسهم التحديد الدقيق للقضية التفاوضية في معرفة الطرف الآخر فيها وتحديد أساليب الاتصال به وإقناعه بان التفاوض هو السبيل الأفضل لإنهاء الخلافات، ومعالجة المشكلات، وتحقيق أهداف جميع الأطراف التي لها علاقة بالقضية التفاوضية.

إن الاتصال بالطرف الآخر في المفاوضات يساعد على معرفة أهدافه، والإمكانات المتاحة له، وقدراته في التفاوض بصورة دقيقة وموضوعية، ومدى إصراره على تحقيق تلك الأهداف، والتنازلات التي يمكن أن يقدمها في المفاوضات، ومعرفة الحد الأدنى الذي يمكن أن يقبل به قبل انسحابه من المفاوضات، وكذلك معرفة الأطراف التي تقف إلى جانبه وتقدم الدعم والمساندة له، ومقدار ذلك الدعم وكيفية تحجيم تأثيرات تلك الأطراف أو تحويل أو تغيير مواقفها أثناء المفاوضات.

ويتم في هذه المرحلة أيضا التعرف على قوة الطرف الآخر (المادية والمعنوية) في المفاوضات بصورة دقيقة وموضوعية، ولذلك لابد من الابتعاد كليا عن المبالغة في تحديد تلك القوة أو التقليل من شأنها وأهميتها، ويتعين على المتفاوض التأكد من تلك القوة أثناء سير المفاوضات بهدف الإعداد لمواجهتها بصورة مناسبة تمكنه من تحقيق أهدافه من المفاوضات، ويؤكد هذا قوله تعالى ﴿وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهِبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ وَآخَرِينَ مِنْ دُونِهِمْ لا تَعْلَمُونَهُمُ اللَّهُ يَعْلَمُهُمْ وَمَا تُنْفِقُوا مِنْ شَيْءٍ فِي سَبِيلِ اللَّهِ يُوَفَّ إِلَيْكُمْ وَأَنْتُمْ لا تُظْلَمُونَ﴾[23].

ولابد من الإشارة إلى أن كلمة القوة power في المفاوضات ارتبطت بمعنى سيئ منذ القدم فهي تعني أن أحد أطراف المفاوضات يمتلك القوة وبإمكانه السيطرة على الطرف الآخر وجعله خاضعا له ويتصرف على وفق ما يمليه عليه، وقد ظلت هذه الصفة ملازمة لها مدة طويلة، ولذلك رسخت في ذهن الكثير من الأفراد بهذا المعنى، بينما تعني القوة في الحقيقة قدرة

التأثير في مواقف الآخر، وهذا يؤكد أن القوة تكون سيئة عند إساءة استخدامها، أما إذا أحسن استخدامها فإنها تكون ضرورية ومفيدة، ولذلك ينبغي أن يمتلك المتفاوض القوة المطلوبة ويتمكن من استخدامها بصورة ايجابية في التأثير في مواقف الآخر، ويؤكد الرسول محمد ﷺ أهمية القوة في قوله "المؤمن القوي خير من المؤمن الضعيف".

ويمكن تقسيم مصادر القوة المتاحة للمتفاوض إلى مصادر داخلية وأخرى خارجية. أما المصادر الداخلية فتتضمن قوة الشخصية، واحترام الذات، والثقة بالنفس، والإمكانات المادية والمعنوية المتاحة له، وخبراته السابقة، ومهارته في التفاوض، أما المصادر الخارجية فهي غير ثابتة وتتمثل بالدعم الذي يحصل عليه من الأطراف المساندة له أو من معطيات البيئة التي تتم في إطارها العملية التفاوضية.

وتأسيسا على ما تقدم يتعين على المتفاوض مراعاة الموضوعية والدقة عندما يقوم بتحديد قوته وإمكاناته (المادية والمعنوية)، ومعرفة مصادرها، ويعمل على تطويرها باستمرار، وعليه في الوقت ذاته تحديد قوة الطرف الآخر (المادية والمعنوية) بصورة موضوعية، والإعداد لمواجهتها من اجل تحقيق الأهداف التي يسعى إليها من المفاوضات، ويؤكد الحق تبارك وتعالى ضرورة الإعداد لمواجهة الآخر في قوله ﴿وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهِبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ وَآخَرِينَ مِنْ دُونِهِمْ لا تَعْلَمُونَهُمُ اللَّهُ يَعْلَمُهُمْ وَمَا تُنْفِقُوا مِنْ شَيْءٍ فِي سَبِيلِ اللَّهِ يُوَفَّ إِلَيْكُمْ وَأَنْتُمْ لا تُظْلَمُونَ﴾[24].

ويتعين على المتفاوض عند تقدير قوته وقوة الأطراف التي يتفاوض معها مراعاة ما يأتي:

1. الابتعاد كليا عن المبالغة في تحديد قوته وإمكاناته لكي لا يصيبه الغرور والغطرسة، ولا يقدر قوته وإمكاناته بأقل من حقيقتها ويتفاوض من موقع الضعف والهوان، وعليه في الوقت نفسه أن لا يستهين بقوة الطرف الآخر ولا يبالغ في تقديرها.
2. أن يدرك تماما أنه لا يمكن لأحد الأطراف المتفاوضة أن يمتلك جميع عناصر القوة في المفاوضات في آن واحد وأن الطرف الآخر لا يمتلك شيئا من عناصر القوة المطلوبة للتفاوض.
3. الإيمان بان القوة التي يمتلكها أحد الأطراف المتفاوضة ليست ثابتة، ولذلك لا يمكن أن يكون احد الأطراف قويا دائما والآخر ضعيفا دائما، ويؤكد الحق تبارك وتعالى هذه الحقيقة في قوله تعالى﴿إِنْ يَمْسَسْكُمْ قَرْحٌ فَقَدْ مَسَّ الْقَوْمَ قَرْحٌ مِثْلُهُ وَتِلْكَ الْأَيَّامُ نُدَاوِلُهَا بَيْنَ النَّاسِ وَلِيَعْلَمَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا وَيَتَّخِذَ مِنْكُمْ شُهَدَاءَ وَاللَّهُ لا يُحِبُّ الظَّالِمِينَ﴾[25].
4. إن القوة المتاحة للمتفاوض لا فائدة منها إذا لم تستخدم بأساليب إنسانية في المجالات التي تسهم في تحقيق الأهداف المطلوبة من المفاوضات[26].
5. الابتعاد كليا عن التعسف في استخدام الحق.
6. يتعين على المتفاوض ان يدرك تماما ان الطرف الأقل اهتماما بالمفاوضات ونتائجها هو الطرف الأقوى[27].

ويلاحظ أن بعض المتفاوضين يرتكبون خطأ جسيما عند تقدير قوتهم وإمكاناتهم، أو تقدير قوة الطرف الآخر وإمكاناته، ويحصل هذا عندما يتم تقدير تلك القوة والإمكانات بأقل مما هي

أو المبالغة في تقديرها، فمثلا يتم في بعض الحالات تقدير قوة المتفاوض الآخر وإمكاناته بأقل من حقيقتها ويتم التفاوض معه على وفق إستراتيجية الطرف الضعيف، وأحيانا تقدر قوة الآخر وإمكاناته أكثر من حقيقتها ويتم التعامل معه على أساس انه الطرف الأقوى في المفاوضات. إن كلتا الحالتين تكون لهما تأثيرات سلبية كبيرة على سير المفاوضات وعلى الأساليب والآليات التي تستخدم في إدارتها، وعلى النتائج التي تتمخض عنها.

ثالثا تهيئة المناخ التفاوضي

ينبغي أن تقوم الأطراف التي لها علاقة بالقضية التفاوضية بعد موافقتها على إجراء المفاوضات بتهيئة مناخ ملائم للتفاوض بعيدا عن كل العوامل التي تكون لها تاثيرات سلبية على المتفاوضين والانفعالات والآراء والمواقف التي قد يتخذها أحد الأطراف مسبقا تجاه الطرف الآخر.

ويظهر من دراسة السيرة النبوية العطرة للرسول محمد ﷺ ان قريش كانت عندما يعرض عليها موضوع التفاوض بصدد قبولها للإسلام تبني كل أفكارها وأطروحاتها في هذا الشأن على موقف مسبق منه يقوم على اساس رفضها الايمان به كرسول لهم من الله، ويمثل هذا مؤثرا وانفعالا خاصا بها ألا وهو أن الرسول محمدا ﷺ الذي يدعوهم إلى الإيمان بالدين الجديد هو بشر مثلهم وهو ليس أفضل منهم، ولذلك كانت ترفض التفاوض معه متجاهلة أهمية الأهداف السامية التي يمكن أن تتحقق لكل الأفراد من الإسلام، وتتناسى في ذات الوقت أن الرسل الذين سبقوا الرسول محمدا ﷺ ما هم إلا بشر أيضا، يؤكد هذا قوله تعالى ﴿وَمَا مَنَعَ النَّاسَ أَنْ يُؤْمِنُوا إِذْ جَاءَهُمُ الْهُدَى إِلَّا أَنْ قَالُوا أَبَعَثَ اللَّهُ بَشَراً رَسُولاً﴾(28)، وقوله ﴿وَمَا مُحَمَّدٌ إِلَّا رَسُولٌ قَدْ خَلَتْ مِنْ قَبْلِهِ

الرُّسُلُ﴾[29]، ويطلب القرآن الكريم في موضع آخر منهم أيضا أن يتجردوا من الجو الانفعالي في نظرتهم إلى الرسول محمد ﷺ ولا يتهمونه بأنه معلم مجنون كما يظهر في قوله تعالى ﴿ثُمَّ تَوَلَّوْا عَنْهُ وَقَالُوا مُعَلَّمٌ مَجْنُونٌ﴾[30].

ويتعين على المتفاوض في هذه المرحلة أن يحدد الموضوعات التي يتم التفاوض بشأنها في ضوء البيانات والمعلومات المتاحة له وتحديد الحد الأعلى والحد الأدنى من الأهداف التي يرغب في تحقيقها من المفاوضات، والتنازلات التي بإمكانه تقديمها للطرف الآخر، وإعداد أجندة المفاوضات، وتشكيل فريق التفاوض، وتحديد الجهات الخارجية التي لها علاقة بالقضية التفاوضية، والجهات التي يمكن أن تقوم بدور الوساطة بين الأطراف المتفاوضة، وموعد بدء المفاوضات. وتشير آيات القران الكريم إلى أن موسى عليه السلام اتفق مع قوم فرعون على الموعد والمكان الذي يمكن أن تجرى فيها المفاوضات، ويظهر هذا في قوله تعالى ﴿فَلَنَأْتِيَنَّكَ بِسِحْرٍ مِثْلِهِ فَاجْعَلْ بَيْنَنَا وَبَيْنَكَ مَوْعِداً لا نُخْلِفُهُ نَحْنُ وَلا أَنْتَ مَكَاناً سُوَىً قَالَ مَوْعِدُكُمْ يَوْمُ الزِّينَةِ وَأَنْ يُحْشَرَ النَّاسُ ضُحىً﴾[31].

ويتم في هذه المرحلة أيضا الاتفاق مع الطرف الآخر على تحديد الجهة التي تتحمل نفقات سفر وتنقلات وإقامة أعضاء فرق التفاوض طيلة مدة المفاوضات إذا ما تم الاتفاق بين الأطراف المتفاوضة على إجراء المفاوضات في غير دولتي المتفاوضين. أما إذا اتفق على عقد المفاوضات في دولة أحد المتفاوضين فانه يفضل أن يتحمل المتفاوض الذي تعقد المفاوضات في بلده جميع نفقات الضيافة وعليه أن يقدم أفضل أنواع الضيافة، ويؤكد هذا قوله تعالى الذي يشير إلى أن إبراهيم

عليه السلام أكرم ضيوفه أفضل إكرام ﴿وَلَقَدْ جَاءَتْ رُسُلُنَا إِبْرَاهِيمَ بِالْبُشْرَى قَالُوا سَلاماً قَالَ سَلامٌ فَمَا لَبِثَ أَنْ جَاءَ بِعِجْلٍ حَنِيذٍ﴾[32].

رابعا: البدء في المفاوضات

ينبغي بدء جلسات التفاوض بعد التأكد من تهيئة المناخ الملائم لإجراء المفاوضات، ولابد أن تحرص جميع الأطراف المتفاوضة على إشاعة أجواء الثقة المتبادلة وحسن النية في الجلسة الأولى للمفاوضات نظرا لتأثيراتها في تكوين صورة عن أهداف المتفاوضين من العملية التفاوضية، وسلوكهم التفاوضي، وأساليبهم في التفاوض في الجلسات اللاحقة.

ولابد أن تحظى الجلسة الأولى للمفاوضات باهتمام جميع الأطراف المتفاوضة ففي هذه الجلسة التي يتم التعارف بين الأطراف المشاركة بالمفاوضات وتكوين الانطباعات الأولى عن المتفاوضين، ولذلك ينبغي أن يحرص كل متفاوض أن يكون الانطباع الأول عنه لدى الطرف الآخر أفضل ما يمكن، لان هذا الانطباع سيبقى لدى الآخر طيلة المفاوضات، ولكي يكون الانطباع الأول بأفضل صورة ممكنة يتعين مراعاة ما يأتي: الاهتمام بالمظهر الخارجي، واختيار أفضل الكلمات والإيماءات في بداية الجلسة، والحضور في الوقت المحدد لبداية الجلسة أو قبل ذلك بقليل تعبيرا عن قدسية المواعيد، وان يبدو على المتفاوض كامل الاستعداد النفسي للمفاوضات من خلال مصافحة الطرف الآخر بحرارة وتبادل عبارات الترحيب وابتسامات المجاملة، ويفضل أن يكون هو من يبدأ بالتحية على الطرف الآخر، أما إذا كان الطرف الآخر هو المبادر بالتحية فعلى المتفاوض رد التحية بأحسن منها عملا بقوله تعالى ﴿وَإِذَا حُيِّيتُمْ بِتَحِيَّةٍ فَحَيُّوا بِأَحْسَنَ مِنْهَا أَوْ رُدُّوهَا إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ

حَسِيباً﴾[33]. فضلا عن ذلك ينبغي أن يكون إيجابيا، ومتفاعلا، وكيسا، ويقظا ومنتبها لكلمات الطرف الآخر وحركاته وإيماءاته، ويتعين عليه أن يقوم في هذه الجلسة بتقديم أعضاء فريقه للطرف الآخر أفضل تقديم[34].

ويظهر مما تقدم أن الجلسة الأولى للمفاوضات في الغالب تكون جلسة تعارف يسعى كل طرف من أطراف التفاوض فيها إلى تعميق معرفته بالطرف الآخر من خلال الحوارات والأحاديث غير الملزمة، ويلاحظ بصورة عامة أن معطيات هذه الجلسة تكون لها تأثيرات بالغة في الجلسات اللاحقة للمفاوضات.

ويتعين على المتفاوضين تنمية العلاقات الاجتماعية فيما بينهم في فترات الاستراحة بين الجلسات، ويفضل أن تكون نهاية كل جلسة مفعمة بالعلاقات الاجتماعية الإيجابية تمهيدا للتعاون في الجلسات اللاحقة.

وقد تكون جلسات المفاوضات متواصلة أو تتخللها فترات انقطاع يقوم فيها ممثلو الأطراف المتفاوضة بالعودة إلى الجهات التي يتفاوضون نيابة عنها لتعريفها بوجهات نظر الطرف الآخر والمشكلات التي تواجه المفاوضات، أو لطلب المزيد من المعلومات، أو توسيع الصلاحيات الممنوحة لفريق التفاوض،او تحديد ما يتعين على الفريق القيام به في الجلسات القادمة.

ويعتمد عدد جلسات المفاوضات على عدة عوامل منها: طبيعة القضية التفاوضية، فمن المعلوم هناك قضايا معقدة ولها تأثيرات كبيرة ومهمة في الأطراف المتفاوضة وهذه القضايا تتطلب عادة أجراء العديد من الجلسات وتستنزف الكثير من الوقت، إلى جانب ذلك هناك قضايا يمكن الانتهاء من المفاوضات بشأنها ضمن جلسات محدودة. كما تلعب رغبة الأطراف

المتفاوضة في الإسراع في إنجاز المفاوضات، ومهارات المتفاوضين والصلاحيات الممنوحة لهم وكفاءتهم دورا كبيرا في تحديد عدد جلسات المفاوضات.

ولابد من الإشارة إلى أن المفاوضات قد تصل في بعض الحالات إلى طريق مسدود ولا سبيل أمام المتفاوضين للاستمرار بها بسبب وضع أحد الأطراف شروط يرفضها الطرف الآخر رفضا قاطعا، ولذلك تعمد الأطراف الأخرى إلى إيقاف المفاوضات، أو قد تتوقف المفاوضات بسبب اعتقاد أحد الأطراف المشاركة فيها أن توقف المفاوضات مدة من الزمن سوف يمكنه من توفير الإمكانات التي تساعده في التغلب على الطرف الآخر أو زوال الأسباب التي تمنعه من مواصلة المفاوضات.

خامسا: الانتهاء من المفاوضات

بعد الانتهاء من المفاوضات تعقد جلسة ختامية يتم فيها الاطلاع على محاضر جميع جلسات المفاوضات والاتفاقات التي تم التوصل إليها أثناء المفاوضات بهدف التأكد من دقة ووضوح الاتفاقات منعا المشكلات التي تحدث بسبب الغموض في الاتفاقات، ولابد من الإشارة إلى أن الجلسة التي تختتم بها المفاوضات ينبغي أن تسود فيها أجواء مفعمة بالود والرغبة في استمرار علاقات التعاون بين المتفاوضين في المستقبل.

ويتم في هذه المرحلة توثيق المفاوضات بصورة دقيقة توضح الحقوق والالتزامات المتقابلة بين المتفاوضين، ويؤكد هذا قوله تعالى ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا تَدَايَنْتُمْ بِدَيْنٍ إِلَى أَجَلٍ مُسَمّىً فَاكْتُبُوهُ وَلْيَكْتُبْ بَيْنَكُمْ كَاتِبٌ بِالْعَدْلِ وَلا يَأْبَ كَاتِبٌ أَنْ يَكْتُبَ كَمَا عَلَّمَهُ اللَّهُ فَلْيَكْتُبْ وَلْيُمْلِلِ الَّذِي عَلَيْهِ الْحَقُّ وَلْيَتَّقِ اللَّهَ رَبَّهُ وَلا يَبْخَسْ مِنْهُ شَيْئاً فَإِنْ كَانَ الَّذِي عَلَيْهِ الْحَقُّ سَفِيهاً أَوْ ضَعِيفاً أَوْ لا يَسْتَطِيعُ

أَنْ يُمِلَّ هُوَ فَلْيُمْلِلْ وَلِيُّهُ بِالْعَدْلِ .... وَلا تَسْأَمُوا أَنْ تَكْتُبُوهُ صَغِيراً أَوْ كَبِيراً إِلَى أَجَلِهِ ذَلِكُمْ أَقْسَطُ عِنْدَ اللَّهِ وَأَقْوَمُ لِلشَّهَادَةِ وَأَدْنَى أَلَّا تَرْتَابُوا﴾[35]، وقوله تعالى ﴿وَكَتَبْنَا لَهُ فِي الْأَلْوَاحِ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ مَوْعِظَةً وَتَفْصِيلاً لِكُلِّ شَيْءٍ﴾[36]. وتكون عملية توثيق المفاوضات والاتفاقات التي تسفر عنها مهمة للاسباب الاتية:

1. إن الطاقة الاستيعابية لذاكرة الأفراد محدودة، وليس بإمكانها استيعاب جميع التفاصيل المتعلقة بالمفاوضات والاتفاقات التي تسفر عنها، لذلك لابد من استخدام تقنيات متطورة قادرة على استيعاب كميات كبيرة من البيانات والمعلومات عن المفاوضات والالتزامات والحقوق التي تترتب عليها.
2. إن الأفراد الذين يحتفظون في ذاكرتهم بالبيانات والمعلومات المتعلقة بالمفاوضات قد يتوفاهم الله ﷻ أو قد يفقدون الذاكرة بسبب تقدمهم بالعمر، وقد أشار إلى هذا قوله تعالى ﴿وَاللَّهُ خَلَقَكُمْ ثُمَّ يَتَوَفَّاكُمْ وَمِنْكُمْ مَنْ يُرَدُّ إِلَى أَرْذَلِ الْعُمُرِ لِكَيْ لا يَعْلَمَ بَعْدَ عِلْمٍ شَيْئاً إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ قَدِيرٌ﴾[37]، أو يتعرضون إلى حالات النسيان بسبب كثرة مشاغلهم واهتماماتهم، ويشير القرآن الكريم إلى النسيان في قوله تعالى ﴿قَالَ لا تُؤَاخِذْنِي بِمَا نَسِيتُ وَلا تُرْهِقْنِي مِنْ أَمْرِي عُسْراً﴾[38]، ويؤكد ما تقدم أن الاعتماد على ذاكرة الأفراد لا يساعد على توفير البيانات والمعلومات التي توضح المسؤوليات والحقوق والالتزامات بين الأفراد، ولا يكشف عن الأنشطة التي يقومون بها بدقة ووضوح، ولذلك لابد من توثيق جميع البيانات والمعلومات المتعلقة بالحقوق والالتزامات بين الأفراد، والمحافظة على الوثائق الخاصة بها.

3. توفر عمليات توثيق المفاوضـات فرصـا واسـعة للآخـرين للاطلاع على سير المفاوضات والاتفاقات التـي تمخضـت عنها، والبيانات والمعلومات المتعلقة بالحقوق والالتزامات التي حددتها في الوقت المناسب والمكان الملائـم، بينمـا لا تتوفر مثـل هـذه الفرصـة فـي حالـة الاعتمـاد علـى ذاكـرة الأفراد.
4. أكدت القوانين الوضعية المعاصـرة فـي جميـع دول العـالم ضرورة توثيق جميع المعاملات بهدف توفير أدلة لا يمكن الطعن فيهـا، ولـذلك جـاء فـي القـرآن الكـريم مـا يؤكـد أن ملائكة الله سبحانه يكتبون جميع أفعال وأقـوال النـاس فـي الحيـاة الـدنيا لتكـون دلـيلا قاطعـا ودقيقـا يكشـف أعمـالهم وأقوالهم يوم الحساب لا يسعهم نكرانها، ويظهـر ذلـك فـي قوله تعالى﴿أَمْ يَحْسَبُونَ أَنَّا لا نَسْمَعُ سِرَّهُمْ وَنَجْوَاهُمْ بَلَـى وَرُسُلُنَا لَـدَيْهِمْ يَكْتُبُـونَ﴾[39]، وقولـه تعـالى ﴿وَكُـلَّ إِنْسَـانٍ أَلْزَمْنَاهُ طَائِرَهُ فِي عُنُقِهِ وَنُخْرِجُ لَهُ يَـوْمَ الْقِيَامَـةِ كِتَابـاً يَلْقَـاهُ مَنْشُوراً﴾[40].
5. يتمكن الدارسون والباحثون مـن خـلال التوثـيق الاطـلاع علــى المفاوضــات التــي تمـت بـين الأفـراد والمنظمـات والشعوب في الأزمنة السابقة أو في أماكن بعيدة ودراستها والاستفادة منها.

وتأسيسـا علـى مـا تقـدم يتعـين علـى الأفـراد والمنظمـات والـدول توثيـق جميـع المفاوضـات والاتفاقـات التـي تسـفر عنهـا بصورة واضحة ودقيقة منعا للتفسـير والتأويـل والمشـكلات التـي تحدث بسبب الغموض في بنود الاتفاقات، ويتطلب ذلـك مراجعـة تلك الاتفاقات من قبل المختصين باللغـة والقـانون قبـل المصـادقة

عليها، إضافة إلى ذلك لابد أن يتم توثيق المفاوضات والاتفاقات بوسائل متطورة تسهل عملية الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة منها بصورة دقيقة، وفي الوقت المناسب، وبالكلفة الملائمة.

سادسا: المصادقة على الاتفاقات

لا تكون الاتفاقات التي تتمخض عن المفاوضات نافذة ما لم يتم التصديق عليها من قبل الجهات المخولة بالمصادقة ضمن المدة المحددة للتصديق على الاتفاقات بهدف المباشرة بتنفيذ بنودها.

سابعا: تنفيذ بنود الاتفاقات

ينبغي أن يتم البدء بتنفيذ بنود الاتفاقات التي تسفر عن المفاوضات في المواعيد المتفق عليه من قبل الأطراف المتفاوضة مع مراعاة الدقة والإخلاص في التنفيذ، ولذلك لابد أن تكون الأطراف المشاركة في المفاوضات قد أعدت جميع المتطلبات التي تسهم في تنفيذ تلك البنود في الأوقات المتفق عليها، وتلتزم بتنفيذ تلك البنود حرفيا ولا تحاول إجراء تغييرات عليها في مرحلة التنفيذ إلا بعد التشاور بين المتفاوضين واتفاقهم على إجراء التغييرات.

وتشير الوقائع إلى وجود مشكلات كبيرة ومعقدة في مرحلة تنفيذ الاتفاقات بسبب عدم التزام الأطراف المتفاوضة بتنفيذ بنود الاتفاقات التي أبرمتها، وقد يؤدي ذلك إلى نقض الاتفاقات التي تعاهدت عليها وانهيار العلاقات بينها، ويشير الحق تبارك وتعالى إلى أن الشيطان هو أول من نقض اتفاقه مع الإنسان، ويتجلى هذا في قوله تعالى ﴿كَمَثَلِ الشَّيْطَانِ إِذْ قَالَ لِلْإِنْسَانِ اكْفُرْ فَلَمَّا كَفَرَ قَالَ إِنِّي بَرِيءٌ مِنْكَ إِنِّي أَخَافُ اللَّهَ رَبَّ

الْعَالَمِينَ﴾[41]، وقوله ﴿أَوَ كُلَّمَا عَاهَدُوا عَهْداً نَبَذَهُ فَرِيقٌ مِنْهُمْ بَلْ أَكْثَرُهُمْ لا يُؤْمِنُون﴾[42] .

ويظهر من الدراسة الموضوعية لمفاوضات الحديبية أن الرسول محمدا ﷺ التزم بتنفيذ بنود تلك المفاوضات بإخلاص رغم قسوتها وصعوبتها عليه وعلى الذين معه في تلك المفاوضات ليقدم بذلك مثلا ينبغي ان يحتذى به في المجالات المتعلقة في التزام بتنفيذ الاتفاقات التي تسفر عن اللمفاوضات، فقد طلب من أبي جندل العودة إلى قريش قائلا "يا أبا جندل إنا قد عقدنا بيننا وبين القوم عقداً وصلحاً، وأعطيناهم على ذلك وأعطونا عهدا ولذلك لا نغدر بهم فاحتسب فإن الله جاعل لك ولمن معك من المستضعفين فرجاً ومخرجا" وكان يكرر هذا القول إلى كل من يلجأ إليه من قريش ويرده إليهم[43].

ثامنا: تقييم المفاوضات

لا بد ان تجري الأطراف المتفاوضة تقييم موضوعي للمفاوضات التي قامت بها مع الأطراف الأخرى بهدف معرفة مدى كفاءتها في المفاوضات ، والتعرف على مواقع القوة والضعف في العملية التفاوضية، والأخطاء التي وقعت فيها من اجل اتخاذ الإجراءات اللازمة لتجاوز تلك الأخطاء في المستقبل والتعلم من الأخطاء learn from mistakes.

نتائج المفاوضات

يفضل أن تنتهي المفاوضات بنتائج إيجابية تسهم في تحقيق أهداف جميع الأطراف المشتركة فيها، ولكن هناك حالات لا تنتهي فيها المفاوضات بالاتفاق بين الأطراف المتفاوضة وتعود فيها الأمور إلى المربع الأول الذي كانت فيه قبل بدء العملية التفاوضية، وفي هذه الحالة يتعين على المتفاوضين أن يكونوا

على استعداد لحمل مسؤولية الأضرار المادية والمعنوية التي يمكن أن تترتب على انهيار المفاوضات. وفيما يأتي النتائج التي يمكن أن تتمخض عن المفاوضات:

1. يتعين على المتفاوض أن يسعى لتحقيق المكاسب والأهداف التي يسعى إليها من المفاوضات وفي الوقت ذاته يمكن الأطراف الأخرى المشتركة معه في المفاوضات من تحقيق الأهداف والمكاسب التي تطمح في الحصول عليها من المفاوضات لكي تحقق جميع الأطراف المتفاوضة أهدافها من المفاوضات Win-win، وتشعر بالرضا عن النتائج التي حققتها من المفاوضات فتتوطد علاقاتها ويستمر التعاون والتواصل بينها في المستقبل. ويتطلب الوصول إلى هذه النتيجة أن يكون لدى المتفاوض أكثر من هدف واحد يسعى لتحقيقه من المفاوضات، ليتمكن في حالة إخفاقه في تحقيق أحد الأهداف أن يسعى لتحقيق الأهداف الأخرى. فمثلا يسعى المشتري من خلال مفاوضاته مع البائع إلى الحصول على السلع بالكميات المطلوبة وبالنوعية الملائمة وبالأسعار المناسبة له وفي الوقت المناسب، فإذا اخفق في الحصول على البضاعة بكل هذه المواصفات فانه قد يتخلى مثلا عن هدف الحصول على البضاعة بالأسعار المناسبة مقابل حصوله عليها بالكمية المطلوبة بالنوعية الملائمة في الوقت المناسب، ويقبل بهذا العرض من البائع إذا كان يشعر أن هذه الجوانب أكثر أهمية من السعر وبذلك حقق بعض الأهداف وخسر البعض الآخر منها، كما أن البائع تمكن من بيع بضاعته وحقق أهدافه من عملية البيع، وتتميز هذه الحالة بأنها توفر فرصا أوسع لإنهاء الخلافات بين المتفاوضين. ويطلق

المختصون في إدارة المفاوضات على هذا الأسلوب في التفاوض بأنه الموقف الذي يكون فيه الكل رابحا من المفاوضات win-win situation. وجدير ذكره أن الإسلام يتبنى هذا الأسلوب في التفاوض عملا بقول الرسول محمد ﷺ "وأحب لأخيك ما تحب لنفسك".

2. يربح أحد أطراف المفاوضات ويخسر الطرف الآخر lose -win و تتميز هذه الحالة بان كل طرف من أطراف المفاوضات يسعى لتحقيق أفضل النتائج لنفسه بغض النظر عن الخسائر التي يمكن أن تلحق بالطرف الآخر، ولابد من الإشارة إلى أن هذه الحالة لها عواقب وخيمة على مستقبل العلاقات بين المتفاوضين لان الطرف الذي تلحقه خسارة مادية أو معنوية من المفاوضات يصاب بالإحباط ويشعر بالغبن والإجحاف من النتائج التي تمخضت عن المفاوضات، ولذلك سوف لا يسعى لإقامة علاقات طيبة مع الأطراف التي تسببت في إلحاق الخسارة به، وقد تدفعه خسارته للبحث عن الأساليب التي تمكنه من الانتقام لنفسه ولخسارته، وقد يكون عدوانيا ويسعى إلى إذكاء وتأجيج الخلافات والنزاعات مع الأطراف الأخرى بدلا توطيد علاقاته بها.

3. خسارة جميع الأطراف المشاركة في بالمفاوضات-lose -lose. تحصل هذه الحالة بسبب إصرار الأطراف المتفاوضة على مواقفها إما مكابرة أو عنادا أو لعدم قدرتها على إيجاد بدائل تمكنها من إيجاد حلول تحظى بقبول جميع الأطراف، وقد يحتدم الجدال وتتطور الخلافات بينها إلى مراحل يكون من الصعب فيها إنهاء النزاعات وتسوية الخلافات.

تقديم التنازلات في المفاوضات

يتعين على المتفاوض أن يقوم قبل بدء المفاوضات بتحديد التنازلات التي بإمكانه تقديمها للطرف الآخر بصورة موضوعية في ضوء دراسة مستفيضة لإمكانات الطرف الآخر، وخبراته، وأهمية الدور الذي تلعبه التنازلات في التوصل إلى إيجاد معالجات للمشكلات وإنهاء الخلافات، ولذلك لابد أن تكون الغاية من تقديم التنازلات هي تشجيع الطرف الآخر على مواصلة المفاوضات حتى مراحلها التي تنتهي بعقد اتفاقات مرضية لجميع أطرافها.

وقد يكون تقديم التنازلات بصورة متقابلة من قبل الأطراف المتفاوضة mutual concessions وأحيانا يتعين على طرف واحد تقديم التنازلات، ولكن المهم هو أن يتم تقديم التنازلات للطرف الآخر في المفاوضات على وفق خطة معدة مسبقا وفي ضوء الاعتبارات الآتية:

1. يتم تقديم التنازلات بعد التأكد من أن تقديمها أصبح ضرورة ملحة لنجاح العملية التفاوضية.
2. التأكد من أن تقديم التنازلات يسهم في تحقيق الأهداف المطلوبة منها.
3. إعداد قائمة بجميع التنازلات التي يمكن تقديمها للطرف الآخر.
4. ترتيب التنازلات حسب أهميتها، ويفضل أن يبدأ بتقديم التنازلات غير المهمة أو البسيطة.
5. ينبغي أن تكون الفوائد المتوقعة من تقديم التنازلات أكثر من أضرارها المادية والمعنوية، ويتطلب هذا تحديد التكاليف المادية والمعنوية للتنازلات والفوائد التي يمكن أن تتحقق منها بصورة دقيقة وموضوعية.

6. الحصول على تنازلات من الطرف الآخر مقابل التنازلات المقدمة له.
7. يتم تقديم التنازلات على دفعات تنسجم مع سير المفاوضات وفي ضوء معطيات كل مرحلة من مراحل التفاوض.
8. ينبغي أن يتجنب المتفاوض الماهر أن يكون هو الذي يبدأ بتقديم التنازلات.
9. يتعين على المتفاوض أن لا يقدم أكثر من تنازل واحد في آن واحد وعليه مراقبة ردود فعل الطرف الآخر في المفاوضات بعد كل تنازل يقوم بتقديمه.

الآثار التي تترتب عن تقديم التنازلات

ينبغي أن يسهم تقديم التنازلات في العملية التفاوضية في إنهاء الخلافات بين أطراف التفاوض ويمكنها من تحقيق الأهداف التي تسعى إليها بكفاءة وفي الحدود التي لا تسبب أضرارا مادية ومعنوية كبيرة للمتفاوضين، ولابد من التأكيد أن التمادي في تقديم التنازلات للطرف الآخر يؤدي في اغلب الحالات إلى نتائج سلبية ويسبب خسائر كبيرة ليس للطرف الذي يقدمها فحسب إنما قد تمتد تلك التأثيرات السلبية إلى الطرف الذي يحصل عليها في الأمد البعيد بسبب إحجام الطرف الذي يتعين عليه تقديم التنازلات الكبيرة عن التعامل معه في المستقبل أو يسعى إلى الانتقام من الأطراف التي تفرض عليه تقديم التنازلات.

وتؤكد الحالة الواقعية الآتية الأضرار الكبيرة التي لحقت الطرف الذي تمادى في تقديم التنازلات والطرف الذي حصل عليها في الأمد الطويل، فقد تعرض مقدم التنازلات إلى الإفلاس، والطرف الذي حصل على التنازلات أصابته خسائر كبيرة

بسبب دفعه أسعار مرتفعة. ويتبين هذا من المفاوضات التي عقدت بين ممثلي شركة رولز رايس (الشركة التي تقوم بإنتاج وتسويق المولدات) وممثلي إحدى شركة الطيران (الشركة التي تقوم بشراء المولدات) حيث طالب ممثلو شركة الطيران أثناء المفاوضات من ممثلي الشركة المنتجة تخفيض أسعار بيع المولدات، وقد وافق ممثلو الشركة المنتجة على طلبهم، ولكن الأمر لم يقف عند هذا إنما تمادى ممثلو شركة الطيران بالحصول على المزيد من التخفيضات في الأسعار في كل مرة تعقد فيها مفاوضات بينهم حول نفس الموضوع وكان طلبه يحظى بموافقة ممثلي الشركة المنتجة. وقد قام قسم الشؤون المالية في الشركة المنتجة بتنبيه الوفد المفاوض بضرورة عدم التمادي في الموافقة على تخفيض الأسعار على وفق رغبة ممثل شركة الطيران ولكن ذلك التنبيه لم يلق آذانا واعية من الوفد المفاوض للشركة المنتجة، وبعد عقد عدة صفقات على هذا الأساس أفلست شركة رولز رايس وتوقفت عن إنتاج وبيع المولدات بسبب التمادي في تخفيض أسعار بيع المولدات وفي الوقت ذاته اضطرت شركة الطيران إلى البحث عن مجهز آخر يتولى توريدها بتلك المولدات، وبعد جهد متواصل استطاعت أن تهتدي إلى منتج يتولى تجهيزها بالمولدات ولكن بأسعار مرتفعة مقارنة بالأسعار التي كانت تدفعها إلى شركة رولز رايس.

الانسحاب من المفاوضات

تواجه المتفاوضين مواقف مختلفة أثناء المفاوضات بعضها عوامل ومعطيات إيجابية تشجعهم على الاستمرار في المفاوضات والتواصل مع الأطراف التي يتفاوضون معها وإنتاج أفكار جديدة إيجابية تسهم جميعها في خلق فرص مفيدة لجميع الأطراف، وتساعدها على إنهاء الخلافات والنزاعات بينها،

وتمكنها من تحقيق أهدافها من المفاوضات بكفاءة عالية والى جانب ذلك هناك مفاوضات قد يجد المتفاوضين أنفسهم فيها في أجواء تسودها عوامل ومعطيات سلبية غير متوقعة تمنعهم من الاستمرار والتواصل مع الأطراف الأخرى، وتدفعهم إلى الانسحاب من المفاوضات[44].

وتأسيسا على ما تقدم ينبغي أن يمتلك المتفاوض الشجاعة اللازمة للانسحاب من المفاوضات بلباقة وهو محتفظ بكبريائه وكرامته، ولا سيما عندما يشعر أن استمراره في المفاوضات يسبب له تخريبا في ذاته وتضحية بقيمه واستقامته، ويفرض عليه الإذعان للآخرين وتقديم تنازلات غير مبررة لهم، ويؤكد الحق تعالى أن على الإنسان أن لا يستسلم ولا يذعن إلى مطالب الآخر إذا كانت غير مبررة ﴿وَلا تَهِنُوا وَلا تَحْزَنُوا وَأَنْتُمُ الْأَعْلَوْنَ إِنْ كُنْتُمْ مُؤْمِنِينَ﴾[45]. وفيما يأتي العوامل التي تدفع المتفاوض للانسحاب من المفاوضات[46]:

1. يتعين على المتفاوض الانسحاب من المفاوضات إذا أدرك أن استمراره فيها يجعل منه أنموذجا يحتذى به من قبل الآخرين في تحطيم قيمهم ومبادئهم، وتحصل هذه الحالة عندما تستخدم الأطراف الأخرى المشاركة في المفاوضات أساليب القصد منها إخماد صوته، أو استفزازه وتحطيم معنوياته والاستهانة بملاحظاته وآرائه.
2. يتعين على المتفاوض الانسحاب من المفاوضات إذا تخلت الأطراف الأخرى المشاركة بالمفاوضات عن الإيفاء بالتعهدات التي قطعتها على نفسها والمتعلقة بطرح الحقائق بصراحة تامة أثناء المفاوضات أو محاولتها تحويل هدف المفاوضات من إنهاء الخلافات وفض النزاعات إلى قمع الحقائق المتعلقة بموضوع المفاوضات.

3. ينبغي أن ينسحب المتفاوض من المفاوضات عنما يشعر أن الأطراف الأخرى تفرض عليه بشكل تعسفي الموضوعات التي يمكن أن تطرح في المفاوضات والموضوعات التي لا تطرح فيها، أو تحظر مناقشة بعض الحقائق أو كلها بصورة متعمدة بهدف تحقيق مكاسب غير مشروعة.

4. يتعين على المتفاوض الانسحاب من المفاوضات إذا اكتشف أن الأطراف الأخرى تبخس حقه في الاستقامة والنزاهة وتطلب منه بالتلميح أو بالتصريح الموافقة على موضوعات لا تحترم فيها استقامته، أو تطلب منه تبني أهداف وأفكار لا تنسجم مع نزاهته. ولا بد من الإشارة إلى أن انسحاب المتفاوض من هذا النوع من المفاوضات يعد ضرورة لتعزيز استقامة ونزاهة الأطراف الأخرى ويحفزها لاحترام استقامتها ونزاهتها ويلقنها درسا بليغا في هذا المجال.

5. يعد انسحاب المتفاوض من المفاوضات ضرورة إذا شعر بان عليه في النهاية عقد صفقات غير محترمة وتبخسه حقه، أو تبخس الاخرين حقهم، أو تلحق الأذى به أوبهم.

6. يفضل أن لا يستمر المتفاوض في المفاوضات إذا ما تأكد لديه انه لا يمتلك المعرفة والخبرة المطلوبتين للتعامل مع المشاركين بالمفاوضات أو انه يجهل موضوعها حتى لا يقع في فخ الموافقة على موضوعات يجهل نتائجها.

7. يتعين على المتفاوض الانسحاب من المفاوضات إذا ما تعرض للتهديد بالتلميح أو بالتصريح بالتخلي عن الالتزام بقضيته، وعليه أن يتذكر أن الأطراف التي تطلق

تلك التهديدات هي اقل ثقة بنفسها وبقضيتها ولذلك تستخدم تلك الأساليب[47].

ولابد من التأكيد أن الانسحاب من المفاوضات أمر عسير في بعض الحالات وتكون له أضرار مادية ومعنوية على المتفاوضين، ولكن الأصعب منه هو الاستمرار في مفاوضات لا يشعر المتفاوض فيها بأنه ينتمي إليها ولا يستطيع أن يقوم بالدور المطلوب منه بالكفاءة المتوقعة لتحقيق الأهداف المطلوبة من المفاوضات.

متطلبات تطوير إدارة العملية التفاوضية

يتطلب تطوير العملية التفاوضية مراعاة ما يأتي:

1. أن يكون المتفاوض مقتنعا تماما بقضيته ومستعدا للتفاوض من اجلها مع الآخرين.
2. الإيمان بأهمية دور التفاوض في إنهاء الخلافات وتنظيم العلاقات وتحديد الحقوق والالتزامات.
3. ينبغي أن تنطلق عملية التفاوض من المشتركات بين الأطراف المتفاوضة، عملا بقوله تعالى ﴿وَقُولُوا آمَنَّا بِالَّذِي أُنْزِلَ إِلَيْنَا وَأُنْزِلَ إِلَيْكُمْ وَإِلَهُنَا وَإِلَهُكُمْ وَاحِدٌ وَنَحْنُ لَهُ مُسْلِمُونَ﴾[48]، ولابد من توسيع هذه المشتركات وتضييق نقاط الخلاف وتجسير الفجوة gap بين المتفاوضين وصولا إلى حلول مفيدة تقبلها جميع الأطراف المشتركة في المفاوضات.
4. أن يتم التفاوض في ضوء مرجعية تحظى بالقبول من قبل جميع الأطراف المتفاوضة بهدف توسيع دائرة المشتركات وتضييق الموضوعات المختلف عليها، ولذلك أمر الحق تبارك وتعالى الرسول محمدا ﷺ أن يدعو الآخرين

للتفاوض في ضوء المشتركات التي تظهر بوضوح في قوله ﴿قُلْ يَا أَهْلَ الْكِتَابِ تَعَالَوْا إِلَى كَلِمَةٍ سَوَاءٍ بَيْنَنَا وَبَيْنَكُمْ أَلَّا نَعْبُدَ إِلَّا اللَّهَ وَلا نُشْرِكَ بِهِ شَيْئاً وَلا يَتَّخِذَ بَعْضُنَا بَعْضاً أَرْبَاباً مِنْ دُونِ اللَّهِ فَإِنْ تَوَلَّوْا فَقُولُوا اشْهَدُوا بِأَنَّا مُسْلِمُونَ﴾[49].

5. تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها من المفاوضات بدقة وموضوعية، وتحديد الأساليب التي تستخدم في إدارة المفاوضات في ضوء طبيعة القضية التفاوضية، وإمكانات الطرف الآخر وأساليبه.
6. يتعين على المتفاوض أن يدرك أن تحقيق أفضل الأهداف من المفاوضات قد لا يكون ممكنا في جميع الحالات، ولذلك عليه تحديد البدائل التي تسهم في تحقيق ما يصبو إليه من المفاوضات، وعليه أن يعمل على وفق قاعدة "إن ما لا يدرك كله لا يترك جله".
7. التعرف على خصائص الطرف الآخر، وإمكاناته، وأساليبه، وخبراته في التفاوض، وأهدافه من المفاوضات، ومدى إصراره وتمسكه بتلك الأهداف، والتنازلات التي يمكن أن يقدمها، وتحديد الأطراف التي تقدم الدعم اللوجستي له قبل الشروع في المفاوضات.
8. بناء أعلى درجات الثقة المتبادلة mutual trust بين جميع الأطراف المشتركة في المفاوضات، بهدف تمكين تلك الأطراف من تبادل وجهات النظر والمعلومات والبيانات بوضوح وشفافية، وإزالة جميع أنواع الشك، وسوء الظن، والريبة بين المتفاوضين، ولذلك ينبغي أن تكون المصداقية وحسن النية هي المعول عليها في جميع مراحل المفاوضات،

9. ان تكون لغة الحوار بين المتفاوضين هادفة ومعبرة وتنمي التعاون والعلاقات الاجتماعية بينهم،
10. ضرورة التزام المتفاوضون بتنفيذ الالتزاماتهم المتبادلة بكفاءة تعبيرا عن حسن النية.
11. تطوير أساليب تبادل المعلومات والبيانات مع الطرف الآخر، والإصغاء إليه، والانتباه لحركاته وإيماءاته وما يرتسم على وجهه من تعبيرات بهدف معرفة ما لا يريد الإفصاح عنه. وينبغي على المتفاوض في الوقت نفسه إخفاء كل ما يكشف عن ردود أفعاله إزاء ما يطرحه المتفاوض الآخر.
12. يتعين على المتفاوض أن لا يفصح عن أهدافه في بداية المفاوضات إلا بعد أن تتوطد الثقة بينه وبين الأطراف الأخرى أو لحين معرفة أهداف الطرف الآخر.
13. يفضل أن تكون جميع مراحل العملية التفاوضية ممتعة بالنسبة لجميع الأطراف المشتركة فيها بهدف إزالة أجواء التوتر والضغط النفسي أثناء المفاوضات والذي تكون له تأثيرات سلبية كبيرة على تحقيق التفاهم والتعاون بين الأطراف المتفاوضة.
14. يتعين على المتفاوض أن لا يتجاهل أهمية تمكين الطرف الآخر من تحقيق أهدافه من المفاوضات منعا للتأثيرات السلبية التي تترتب على هذا الإهمال على مصالحه وأهدافه وعلى تعاون الآخر معه.
15. ينبغي أن يكون المتفاوض جاهزا للتكيف بمرونة عالية في ضوء معطيات المفاوضات وظروفها.
16. ضرورة توضيح الفوائد التي يمكن أن تتحقق للطرف الآخر في حالة قبول التفاوض ونجاح المفاوضات، وكذلك توضيح الآثار السلبية التي تترتب على إخفاق

المفاوضات من اجل تشجيعه على الدخول في العملية التفاوضية والتوصل إلى حلول تحقق مصالح جميع الأطراف المشتركة بالمفاوضات.

الفصل الثاني

سمات المتفاوضين

يؤكد الحق تبارك وتعالى أن على جميع الأفراد أن يتخذوا من سمات الرسول محمد ﷺ أسوة حسنة لهم في عباداتهم، ومعاملاتهم، وعلاقاتهم مع أنفسهم والآخرين، عملا بقوله تعالى ﴿لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِمَنْ كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيراً﴾[1]. إن هذه الآية الكريمة تأمر الناس بالتأسي بالرسول ﷺ في أقواله وأفعاله وأحواله وصبره ومصابرته ومرابطته ومجاهدته وانتظار الفرج والتأييد من الله ﷻ، ويشير القرآن الكريم إلى أن الرسول محمدا ﷺ كان على خلق عظيم في قوله تعالى ﴿وَإِنَّكَ لَعَلَى خُلُقٍ عَظِيمٍ﴾[2]. وَمَعْنَى هَذَا أنه كان امتثال القرآن أمرا ونهيا سجية له وخلقا تطبعه وترك طبعه، فمهما أمره القرآن فعله ومهما نهاه عنه تركه، هذا مع ما جبله الله ﷻ عليه من الخلق العظيم من الحياء والكرم والشجاعة والصفح والحلم وكان أبعد الناس عن الإثم والانتقام، وإذا خير بين شيئين كان أحبهما إليه أيسرهما[3].

وجدير ذكره أن الأفراد ليس جميعهم متأسين بسمات الرسول محمد ﷺ فبعضهم رحمهم الله ﷻ وجعلهم يتخذون منه أسوة حسنة لهم في العبادات المعاملات وهؤلاء هم النبراس الذي يجعل للحياة أهدافا إنسانية رائعة، والى جانب هؤلاء هناك مجموعة ثانية أفرادها بعيدون كل البعد عن أخلاق الرسول محمد ﷺ في كل شيء وهؤلاء هم الذين يعيثون في الأرض فسادا

ويهلكون الحرث والنسل من اجل إشباع رغباتهم بجميع الأساليب التي تخالف شريعة الله ﷻ في العبادات والمعاملات، وهناك مجموعة ثالثة يقع أفرادها بين أفراد المجموعتين السابقتين بدرجات مختلفة.

ويؤكد الواقع أن الأفراد يختلفون في سلوكهم واهتماماتهم وحاجاتهم وخبراتهم ومهاراتهم وكفاءاتهم نظرا لاختلاف العوامل النفسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية في البيئة التي يعيشون فيها، وهم مختلفون في الأهداف التي يسعون إلى تحقيقها وفي أساليبهم في الوصول إلى أهدافهم وفي مواجهة المشكلات واتخاذ القرارات، ومختلفون في الأنماط السلوكية التي يستخدمونها في التعامل مع الآخرين ومع المواقف والآراء، ومختلفون في اختيار البدائل والحلول التي يقبلون بها في إنهاء خلافاتهم ونزاعاتهم مع الآخرين.

وبما أن المتفاوض هو قبل كل شي إنسان له أم وأب، وله منهما ومن سلالتهما العديد من السمات التي يحصل عليها منهما بالوراثة، لذلك فان شكله، وهيئته، وحجمه، ولونه، محدد له مسبقا منذ لحظة تكوينه، وتحدد البيئة الاجتماعية والاقتصادية له اسما يتم اختياره في ضوء مستوى الذوق، والثقافة، والمعتقدات السائدة في مجتمعه، ويكتسب من مجتمعه لغته، ودينه، ومذهبه، واهتماماته، وسلوكه، والطرائق التي يستخدمها في مواجهة المشكلات واتخاذ القرارات، ويؤكد هذا أن بيئة المتفاوض تترك بصمات واضحة على سلوكه، وكفاءته، وأهدافه، وأساليبه في الوصول إلى تلك الأهداف، ولهذا فان المتفاوضين مختلفون من حيث السمات النفسية والسلوكية والاجتماعية، ولذلك سنوضح مفهوم السمات بصورة عامة وصولا لتحديد سمات المتفاوضين.

مفهوم السمات

يشير مفهوم السمات traits إلى الخصائص النفسية والاجتماعية التي تحدد سلوك الفرد وطريقته في الاستجابة للمؤثرات، ويمكن التعرف عليها من خلال سلوك الفرد والتغيرات الفسيولوجية التي تطرأ عليه في المواقف المختلفة التي يواجهها[4]، وتشمل السمات النفسية للفرد: الثقة بالنفس، والإصرار، والمبادرة، والمثابرة، وسلوكه في الأزمات، والقدرة على صنع واتخاذ القرارات، وحمل المسؤولية، والأمانة، والاستقامة، وقدرته على التصدي للمشكلات وحسمها، والقدرة على إقناع الآخرين والتأثير فيهم، والطموح، إضافة إلى التفاؤل، والقدرة على اكتشاف طاقات الآخرين وتوظيفها. أما السمات الاجتماعية فتتعلق بقدرة الفرد على إقامة العلاقات الاجتماعية مع الآخرين، والتعاون معهم، والاستعداد للاهتمام بمصالحهم.

ويؤكد كتاب الآي تشنيج عن الكهانة والحكمة في الصين القديمة أن على المتفاوض أن يتخلق بالسمات الآتية: التوازن، والبساطة، والصبر، والتواضع، والقبول من قبل الآخرين، والاعتدال، والرقة، والحذر، والطهارة، والكرم، والتسامح، والنبل، والطاعة، ويؤمن بالحرية، ويمتلك القوة الروحية والسلوك الصحيح، والمثابرة، واللطف، والقدرة على التكيف، وعدم التحيز، والتحرر من الشر، والقدرة على التلقي، والانفتاح، والتكتم، واليقظة، والحوار مع الأطراف الأخرى، والإصغاء إليها باهتمام، وتحديد الموضوعات المهمة في المفاوضات، ويتميز بقدرته على الانسحاب من المفاوضات في الوقت المناسب[5].

ويرى (أخوان الصفاء) أن سمات من يتفاوض نيابة عن غيره هي ان يكون: حسن الأخلاق، وبليغ الكلام، وفصيح اللسان، وجيد البيان، وحافظا لما يسمع، ومحرزا فيما يجب، ومؤديا للأمانة، وحسن العهد، ومراعيا للحقوق، وكتوما للسر، وقليل الفضول، ولا يقول من رأيه شيئا غير ما قيل له إلا ما يرى فيه صلاح لمرسله، ولا يكون شرها حريصا إذا رأى كرامة عند المرسل إليه ورغب فيه مال إلى جنبه وخان مرسله، واستوطن البلد لطيب عيشه هناك لكرامة يجدها أو شهوات ينالها هناك، وعليه ان يكون ناصحا لمرسله، ويبلغ الرسالة، ويرجع بسرعة إلى مرسله فيعرفه جميع ما جرى من أوله إلى آخره، ولا يحابي في شيء من تبليغ الرسالة مخافة مكروه يناله فانه ليس على الرسول إلا البلاغ المبين [6].

إضافة إلى ما تقدم ينبغي ان يكون على معرفة تامة بموضوع القضية التفاوضية، وتقنيات التفاوض وأساليب الاتصال والتعامل مع الآخرين، ويتميز بالهدوء، والمرونة، والقدرة على التكيف مع معطيات المفاوضات، والموضوعية في تحديد أهدافه وإمكاناته وفي تقدير أهداف الطرف الآخر وقوته، وينصب اهتمامه على الأهداف المهمة، وان يكون حذر من محاولات استغلال حلمه وصبره من قبل الآخرين في المفاوضات، ويحرص على أن يكون مظهره وسلوكه يعبران عن احترامه لذاته وللآخرين، ويلتزم بأجندة المفاوضات، ويحترم آراء الآخرين، ويمنحهم الوقت الملائم لتوضيح أفكارهم بكل حرية، ويصغي لهم باهتمام بالغ، ويجيد استخدام الدعابة المناسبة التي تسهم في مواجهة التوتر أثناء المفاوضات.

وصفوة القول لا يمكن مطلقا حصر جميع سمات المتفاوضين، إضافة إلى ذلك فان أهمية كل سمة تختلف من متفاوض لآخر بسبب اختلاف تأثير البيئة (الاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، والعلمية، والتقنية، والسياسية) في سلوكهم في المجالات المتعلقة بالاستجابة لمشاعر الغضب، والكراهية، والطموح، والقلق، والتشاؤم، والتفاؤل، والشك، والثقة بالنفس وبالآخرين، والتعاون معهم، وتمكينهم من تحقيق أهدافهم، والاستعداد للمخاطرة risk taking ، والإصرار، والمكابرة، والأنانية، وقوة التحمل النفسي والجسدي خاصة في الحالات التي يتعرض فيها المتفاوض لمشكلات نفسية بسبب الأساليب الاستفزازية التي قد يستخدمها الطرف الآخر في المفاوضات. وبناء على هذا فان السمات التي تكون مهمة من وجهة نظر أحد المتفاوضين قد تكون غير مهمة بالنسبة لمتفاوض آخر.

وجدير ذكره أن المتفاوض مهما حاول أن يخفي سماته عن الآخرين فانه قد يتمكن من تحقيق ذلك في الأمد القصير، ولكن تلك السمات لابد أن تعلم من قبلهم في الأمد الطويل، ويقول الإمام على ﵁ "ما اضمر احد شيئا إلا ظهر في فلتات لسانه وصفحات وجهه"، ويقول الشاعر في هذا المعنى:

"ومهما تكن عند امرئ من خليقة
وان خالها تخفى عن الناس تعلم"

السلوك التفاوضي

يعتمد السلوك التفاوضي للأفراد إلى حد كبير على عدة متغيرات منها: نمط شخصية المتفاوض، وطبيعة القضية التفاوضية من حيث التعقيد والأهمية، وسلوك الطرف الآخر،

ومهارته، وأهدافه، والإمكانات المتاحة له، ومعطيات بيئة العملية التفاوضية[7].

وتأسيسا على ما تقدم لا يوجد سلوك تفاوضي مفضل يمكن استخدامه في جميع المفاوضات، ولذلك على المتفاوض الماهر أن يجعل سلوكه التفاوضي في كل قضية تفاوضية منسجما مع معطياتها ومتفاعلا مع متغيرات الموقف التفاوضي ليتمكن من الوصول إلى الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها من المفاوضات بكفاءة عالية، ونستعرض فيما يأتي بعض الانماط غير الاعتيادية في السلوك التفاوضي:

1. السلوك التفاوضي للشخصية المسيطرة
2. السلوك التفاوضي للشخصية الضعيفة

أولا: السلوك التفاوضي للشخصية المسيطرة

يتميز السلوك التفاوضي للشخصية المسيطرة domineering personality برغبة جامحة للسيطرة والهيمنة على جميع الأفراد المشاركين في العملية التفاوضية، وقد يكون هذا السلوك وليد الاضطهاد والإهمال والحرمان الذي عانت منه هذه الشخصية في مختلف مراحل تطورها أو نتيجة شعورها بأن هذا الأسلوب يحقق لها أهدافها.

إن الشخصية المسيطرة لا تمنح أعضاء فريق التفاوض الذي يعمل معها فرصة المشاركة في إدارة العملية التفاوضية، ولا تستشيرهم، ولا تأخذ بآرائهم، وتكون علاقتها بالأطراف الأخرى في العملية التفاوضية قائمة على أساس سعيها إلى الفوز ولا شيء سواه بغض النظر عن الأضرار المادية والمعنوية التي يمكن أن تلحق بتلك الأطراف.

ويكون السلوك التفاوضي للشخصية المسيطرة عدوانيا aggressive في الغالب وتكون سليطة اللسان shrew وتميل إلى استخدام جميع الإمكانات المتاحة لها من اجل تحقيق اهدافها وإلحاق الهزيمة بالآخر وهي في الوقت ذاته تخشى الخسارة والفشل، وترفض طلب المساعدة من الآخرين، ولا تعترف بالأخطاء التي ترتكبها بدافع العناد والمكابرة.

وتتسم أجواء المفاوضات مع الشخصية المسيطرة في الغالب بالتوتر، والشك، و التردد في اتخاذ القرارات التي تسهم في حسم الموضوعات وإنهاء الخلافات، ولذلك يحاول الطرف الآخرالذي يتفاوض معها عدم تقديم التنازلات خوفا من تمادي تلك الشخصية في طلب المزيد من التنازلات، وغالبا ما يكون الطرف الآخر أكثر صلابةأو استفزازيا مع الشخصية التي ترغب بفرض سيطرتها على المفاوضات.

وتعاني الشخصية المسيطرة من مشكلات عديدة في المفاوضات بسبب رفض الاطراف الاخرى التعاون معها وعدم تلبية طلباتها ومقترحاتها، ولذلك تتميز المفاوضات معها بالتعقيد وغالبا تستمر الخلافات بسبب صعوبة التوصل إلى حلول تسهم في إنهائها ومعالجة المشكلات الناجمة عنها، أما في الحالات التي يضطر فيها الآخرون إلى الإذعان لطلبات تلك الشخصية فان شعورهم بالهزيمة ومعاناتهم من الأضرار المادية والمعنوية التي تترتب على تلك الهزيمة يدفعهم إلى عدم إقامة العلاقات مع الشخصية التي ترغب في السيطرة على المفاوضات في المستقبل.

إن الأسلوب الأفضل للتفاوض مع الشخصية المسيطرة هو مواجهتها بالحقائق التي لا يمكن دحضها أو نكرانها مطلقا، وتوضيح الأضرار التي تترتب على جميع الأطراف المتفاوضة في المستقبل بسبب سلوكها التفاوضي، وينبغي أن تتسم جميع جلسات المفاوضات معها بالجدية في مناقشة الموضوعات المهمة بعيدا عن الخوض في التفاصيل.

ويلاحظ أن السلوك التفاوضي للشخصية المسيطرة قد يفلح في تحقيق بعض النجاحات في الأمد القصير ولكنه في الأمد الطويل يلحق بصاحبها خسائر مادية ومعنوية لا يمكن تعويضها مطلقا بسبب عدم رغبة الآخرين في التعامل معها نتيجة للخسائر التي تلحق بهم من تعاملهم مع تلك الشخصية.

ثانيا: السلوك التفاوضي للشخصية الضعيفة

تتميز الشخصية الضعيفة برغبتها في العزلة والابتعاد عن كل النشاطات التي تؤدي إلى إقامة العلاقات مع الآخرين، وتتجنب الحوار والنقاش والجدل معهم، وتكون مستعدة لتقديم تنازلات جوهرية غير مبررة للآخرين لكي تتجنب المواقف التي فيها مواجهات وتحديات معهم، وتبدي دائما رغبتها في التعاون مع الأطراف التي تتفاوض معها خوفا من الخلافات والمشكلات مع تلك الأطراف.

ولابد من التفريق هنا بين المرونة في السلوك التفاوضي وضعف الشخصية، فالمرونة في السلوك التفاوضي أمر مهم وحيوي وضروري، فهي تسهم في إنهاء الخلافات، ومعالجة المشكلات، وإيجاد حلول تحقق مصالح جميع الأطراف المتفاوضة، أما ضعف الشخصية والتساهل المفرط مع الطرف

الآخر في المفاوضات فتكون له أضرار مادية ومعنوية تترك آثارا سلبية كبيرة لا يمكن تجاهلها على المتفاوض ضعيف الشخصية بسبب استغلال وابتزاز هذا الضعف من قبل الطرف الآخر في المفاوضات من اجل تحقيق مكاسب غير مشروعة على حساب الطرف الأضعف.

ويتميز السلوك التفاوضي للشخصية الضعيفة بالتردد والخوف من اتخاذ القرارات التي تسهم في إنهاء الخلافات مع الأطراف الأخرى في المفاوضات، وجدير ذكره أن هذا السلوك لا ينسجم مع أخلاقيات المنهج الإسلامي التي ترفض ضعف الشخصية وفي الوقت ذاته تحفز الأفراد وتشجعهم على الإقدام وعدم التردد في اتخاذ القرارات وحسم الموضوعات في الوقت المناسب، ويظهر ذلك في قوله تعالى ﴿فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾[8]، وقوله ﴿قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ﴾[9]، ويرى ابن تيمية في تفسير هذه الآية أن القوة المطلوبة لإنجاز الأعمال تختلف من عمل لآخر، فالقوة المطلوبة لإدارة الحرب تعني الشجاعة والخبرة بالحروب والقدرة على القتال، بينما القوة المطلوبة لإدارة الحكم تعني العدل بين الناس، والقدرة على اتخاذ القرارات، وتنفيذ الأحكام، والأمانة إلى جانب توافر القوة والقدرة على إنجاز الأعمال بالأساليب التي تحقق الأهداف المتوقعة[10].

ويقول الرسول محمد ﷺ "المؤمن القوي خير من المؤمن الضعيف" لأن الضعيف غير قادر على توظيف إمكاناته والفرص المتاحة له في الوقت المناسب في المجالات التي تحقق أهدافه على وفق شريعة الله ﷻ في المعاملات والعبادات بسبب تردده في اتخاذ القرارات، ويكون لهذا التردد آثار سلبية كبيرة من

أهمها ضياع الفرص المتاحة التي يمكن أن تسهم في تحقيق الأهداف، والتوتر والقلق النفسي، وتدني كفاءة الأداء التفاوضي. وتتجلى أهمية الإقدام على اتخاذ القرارات الصعبة في المفاوضات في الوقت المناسب بصورة واضحة في الموضوعات التي يلعب فيها عامل الوقت دورا" مهما" في توظيف الفرص المتاحة، خاصة إذا كان التردد في اتخاذ تلك القرارات يتسبب في تعقيد المشكلات، أو تفاقم الأضرار، أو ضياع فرص مهمة ومفيدة قد لا تتكرر في المستقبل، ولذلك يقول الشاعر:

"إذا كنت ذا رأي فكن ذا عزيمة

فان فساد الرأي أن تترددا"

و تأسيسا على ما تقدم ينبغي أن يكون المتفاوضون مؤهلين علميا ومهنيا، ويتميزون بقوة الشخصية، والقدرة على اتخاذ القرارات الصعبة في الوقت المناسب، وقد أكد هذا الرسول محمد ﷺ في حديثه "من ولي من أمر المسلمين شيئا فولى رجلا وهو يجد من هو أصلح للمسلمين منه فقد خان الله ورسوله والمؤمنين"، وحذر من الأخطار والأضرار التي تحدث بسبب عدم تكليف الشخص المناسب بالعمل المناسب في قوله "إذا اسند الأمر إلى غير أهله فانتظروا الساعة".

وتجدر الإشارة إلى إن هناك فرقا واضحا بين التردد hesitation والتأني، فالتردد حالة تحصل عندما يتوقف الفرد عن القيام بالعمل أو الكلام لعدم قدرته أو لشعوره بأنه غير متأكد أو متوتر الأعصاب. أما التأني فيعني التوقف عن العمل أو الكلام بهدف التدبر، ولذلك يؤدي التردد إلى المشكلات التي اشرنا إليها، بينما يسهم التأني في التوصل إلى القرارات الأكفأ في تحقيق الأهداف.

تغيير السلوك التفاوضي

يتفق الجميع على أن عملية تغيير السلوك التفاوضي للأفراد عملية معقدة وصعبة وتواجه في بعض الحالات تحديات ومقاومة عنيفة قد تجعل عملية التغيير مستحيلة او تستعرق وقتا طويلا، ويتوقف تحقيق التغيير المطلوب في السلوك التفاوضي على المتغيرات الآتية:

1. مدى رغبة المتفاوض في تغيير سلوكه التفاوضي، فالمتفاوضين الذين يتميزون بالانفتاح والرغبة في التطور وقبول الأفكار والآراء الجديدة يمكن تغيير سلوكهم التفاوضي بسهولة. أما المتفاوضون الذين يرفضون الانفتاح على الآخرين وقبول الرأي والرأي الآخر ويتمسكون بأفكارهم القديمة فان عملية تغيير سلوكهم التفاوضي تكون صعبة وأحيانا مستحيلة.
2. إيمان القائمين بعملية تغيير السلوك التفاوضي باهمية احداث التغيير المطلوب، واستعدادهم للدفاع عنه وتقديم التضحيات من اجله.
3. كفاءة الأسلوب المستخدم في إحداث التغيير المطلوب في السلوك التفاوضي، ولذلك ينبغي للجهة التي تقوم بعملية التغيير أن تقوم باختيار الأسلوب الملائم لإحداث التغيير في سلوك المتفاوض، فبعض الأفراد يمكن تغيير سلوكهم من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية لهم أو باستخدام وسائل الإقناع، والبعض الآخر يتم تغيير سلوكهم من خلال فرض العقوبات المادية والمعنوية عليهم أو التلويح باستخدام العقوبات. وحسبنا أن نشير إلى أن الرسل والأنبياء كانوا يقومون بتغيير سلوك الأفراد في العبادات والمعاملات باستخدام أساليب الإقناع والتبشير بالثواب في

الدنيا والآخرة وفي الوقت ذاته ينذرون بالعقوبات التي يفرضها الله ﷻ على الذين يستمرون على مخالفة شريعته.

إن الأساليب التي يمكن أن تستخدم في تغيير سلوك الأفراد لا حصر لها فهي متنوعة بقدر تنوع الأفراد من حيث الاهتمامات، والأهداف، والحاجات، والأساليب التي يستخدمونها في الوصول إلى أهدافهم، وحسبنا أن نشير إلى الأسلوب المستخدم في تغيير سلوك الآخرين في مسرحية شكسبير "ترويض المرأة السليطة " The Taming of the Shrew والتي كتبها في عام 1593 نظرا لغرابته، فقد تمكن باتريشيو في تلك المسرحية من تغيير سلوك كاثرين بعد أن جعلها تدرك بنفسها الآثار السلبية التي تلحق بالآخرين من السلوك المشابه لسلوكها، وقد جاء في المسرحية أن كاثرين كانت سليطة اللسان وكان الجميع يتجنبها ولا يرغب بالتعامل معها أو يقدم على الزواج منها، وقد لاحظ باتريشيو سلوكها هذا ومع ذلك تقدم لطلب يدها رغم نصيحة الآخرين له بالابتعاد عنها إلا أنه كان يشعر انه باستطاعته تغيير سلوكها فقبلها على ما هي عليه، وقد شجعها سلوكه هذا على قبوله كخطيب لها وخلال فترة الخطوبة وفي حفلة الزواج لاحظت أن سلوكه يختلف عن سلوك الآخرين في مثل هذه المناسبات فلم يقدم لها الهدايا ولم يقم لها حفلة زواج تتناسب مع مركزها الاجتماعي، ولذلك شعرت بالحرج أمام الآخرين، وقد سبب سلوكه آلاما نفسية شديدة لها فاستهجنت ذلك السلوك منه بشدة ولكنها في الوقت ذاته ادركت حجم الضرر الذي كان سلوكها المستهجن يسببه للآخرين، وهذا ما دفعها إلى تغيير سلوكها ولا تكون بعد ذلك امرأة سليطة.

أنواع المتفاوضين types of negotiators

إن لكل متفاوض طبائع، وعادات، وسلوكا، وأهدافا، وحاجات تتحدد في ضوء معطيات بيئته الاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي يعيش فيها وتجعله يتفرد ويتميز عن غيره من الأفراد، ونستعرض فيما يأتي بعض أنواع المتفاوضين[11]:

1. الهجومي offensive يكون هذا النوع من الأفراد أكثر براعة في الهجوم على الآخرين والانتقاص منهم وتضخيم نقاط ضعفهم ويستثمر زلاتهم البسيطة والعفوية، ولا يمنحهم الفرصة اللازمة لعرض أفكارهم وتوضيح أهدافهم من المفاوضات.
2. الانفعالي emotional تعتمد الأساليب التي يستخدمها هذا النوع من المتفاوضين على رغباته وغرائزه وعواطفه، ويتفرد بحب التميز والاعتزاز بالمظهر الخارجي، وتسيطر على سلوكه الانفعالات العاطفية.
3. الرشيد rational يتميز الرشيد بأنه يحكم عقله في جميع تصرفاته ودوافعه ولا يتخذ قراراته إلا بعد إن يحدد أهدافه من تلك القرارات في ضوء دراسة مستفيضة لجميع العوامل المؤثرة فيها، وبعد أن يتأكد من توفر متطلبات تنفيذ القرارات التي يتخذها.
4. النزوي erratic يعتمد سلوكه وقراراته على نزواته الآنية، ولذلك يتعين على من يتفاوض معه اغتنام اللحظة التي تكون فيها نزواته باتجاه الموافقة على الموضوعات المعروضة عليه أثناء المفاوضات.
5. المتشكك suspicious يتعين على من يتفاوض معه أن يدرك أن المتشكك لا يثق بجميع البيانات والمعلومات التي

تعرض عليه، ويعتقد أن الأطراف الأخرى تحاول خداعه، ولذلك يطلب باستمرار المزيد من الأدلة والبراهين التي يمكن أن تسهم في إقناعه.

6. المجادل argumentative يناقش هذا المتفاوض في كل شيء بصورة غير منطقية illogical ويكون عنيدا stubborn وفي الغالب يكون عدائيا aggressive ويتصيد أخطاء الآخرين، ويحاول أن يتجه بالمفاوضات إلى موضوعات أخرى ليس لها علاقة لا من قريب ولا من بعيد بموضوعاتها.
7. الصامت silent person يتخذ هذا النوع من المتفاوضين من الصمت سلاحا للامتناع عن عرض أفكاره ودوافعه ومشاعره، بهدف استفزاز الطرف الآخر وجعله يشعر بالضجرirksome من المفاوضات والانسحاب منها.
8. الودود friendly يسعى هذا النوع من المتفاوضين إلى إقامة علاقات متينة مع الآخر ويقدم التسهيلات له ويسعى إلى إنهاء الخلافات ومعالجة المشكلات.
9. الخجول shy person يشعر بالحرج أثناء المفاوضات، ويتجنب دائما التفاوض مع الآخرين.
10. المخادع deceitful يتطلب التفاوض مع هذا النوع من الأفراد حذقا ومهارة وذكاء مفرطا بهدف سبر أغوار نفسه ومعرفة حقيقته فهو يعرض موضوعات تخالف تماما الموضوعات التي يخفيها، ويصف أحد الشعراء هذا النوع من الأفراد قائلا:

لا خير في ود امرئ متملق
حلو اللسان وقلبه يتلهب
يعطيك من طرف اللسان حلاوة
ويروغ عنك كما يروغ الثعلب

11. الثرثار talkative يجد هذا النوع من الأفراد سعادته في التحدث كثيرا في موضوعات أخرى لا علاقة لها بموضوع المفاوضات، ولذلك يتعين على من يتفاوض معه أن يوفر له الفرصة للحديث ويصغي له باهتمام حتى يشبع رغبته ويمل من الكلام ويتوقف عن الحديث وبعد ذلك تطرح عليه الموضوعات المتعلقة بالمفاوضات.
12. المتردد hesitant ينبغي أن يدرك كل من يتفاوض مع المترددين بأنهم يعانون من صعوبة بالغة في اتخاذ القرارات التي تسهم في حسم الخلافات مع الآخرين، فهم متذبذبون fluctuated وغالبا ما يتراجعون عن القرارات التي يتخذونها بسرعة، ولذلك فان من يتفاوض معهم يجد صعوبة بالغة في التوصل إلى قرارات نهائية تحسم موضوع المفاوضات.
13. نافد الصبر impatient يرغب هذا المتفاوض بحسم الأمور التي يتفاوض عليها بأقصر وقت ممكن، ولذلك على من يتفاوض معه أن يكون على استعداد تام لتلبية رغباته في إنهاء المفاوضات ضمن الوقت المناسب له.
14. المتساهل tolerant يتجنب هذا المتفاوض الصراعات والمشكلات، وهو مستعد لتقديم التنازلات في مفاوضاته سعيا منه إلى إنهاء المشكلات مع الآخرين.
15. المتشدد austere يتميز المتفاوض المتشدد بإصراره على مواقفه حتى وان كان يعلم علم اليقين انه على خطأ، ويرفض قبول البدائل المقدمة له من قبل الطرف الآخر، ويرفض تقديم التنازلات، ويعتقد أن تقديم التنازلات للآخر يعد بمثابة هزيمة له.

قياس كفاءة المتفاوضين

تتطلب عملية قياس كفاءة الأداء التفاوضي للأفراد تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها من المفاوضات أولا شريطة أن تكون تلك الأهداف قد تم تحديدها بموضوعية وفي ضوء دراسة مستوعبة جميع المتغيرات المؤثرة في العملية التفاوضية ثم مقارنتها بالأهداف المتحققة فعلا من المفاوضات، فإذا كانت الأهداف المتحققة أكثر من الأهداف المطلوبة كان الأداء التفاوضي يتميز بالكفاءة والعكس صحيح جدا ، وفي جميع الحالات يتعين دراسة الأسباب التي تجعل الأداء التفاوضي ضمن المستويات المطلوبة أو أكثر أو اقل، واتخاذ الإجراءات التي تسهم في معالجة الإخفاقات في الأداء التفاوضي، وتعميق الايجابيات فيه.

وتعتمد كفاءة الأداء التفاوضي للأفراد على قدرتهم على التفاوض ورغبتهم فيه كما يظهر في المعادلة الآتية:

الأداء التفاوضي= القدرة على التفاوض x الرغبة في التفاوض[12].

وتأسيسا على ما تقدم فأن الأداء التفاوضي يكون مرتفعا كلما كانت قدرة المتفاوض على إدارة المفاوضات عالية، وكان يمتلك رغبة حقيقية في التفاوض، ولذلك لابد من تدريب المتفاوضين وإكسابهم المهارات المطلوبة لإدارة مختلف جوانب العملية التفاوضية بكفاءة عالية بهدف الارتقاء بقدرتهم على التفاوض، وفي الوقت ذاته تقديم الحوافز المادية والمعنوية لهم بهدف تطوير مستوى رغبتهم في التفاوض.

سمات المتفاوضين في الدول المتنامية

أن المتفاوض هو ابن بيئته (الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والعلمية والسياسية)، وان للبيئة تأثيرات كبيرة على أخلاقيات ومبادئ المتفاوض وسلوكه التفاوضي، ولذلك نجد أن المتفاوض في الدول المتقدمة يختلف تماما عن نظيره في الدول المتنامية في المجالات المتعلقة بالمرونة في التفاوض، وقبول الرأي الآخر والتعددية، والاستعداد لتقديم التنازلات التي تسهم في تمكينه من تحقيق أهدافه الإستراتيجية، وقد انعكست تأثيرات التخلف في بيئة المتفاوضين في الدول المتنامية سلبيا على سماتهم وسلوكهم في التفاوض، وفيما يأتي أهم سمات المتفاوضين في الدول المتنامية:

1. رفض تقديم التنازلات للآخر لاعتقادهم أن تقديم التنازلات يحط من أهميتهم ويقلل من شأنهم أمام الآخرين.
2. يتم التفاوض على وفق إستراتيجية الفوز مقابل خسارة الطرف الآخر باستخدام جميع الأساليب انطلاقا من الرأي القائل **"إذا مت ضمآنا فلا نزل القطر".**
3. يرى المتفاوضون أن الخسارة تسبب لهم إحباطا كبيرا ولها تأثيرات سلبية لا يمكن تجاهلها في مستقبلهم لأن مجتمعهم يتناسى جميع نجاحاتهم السابقة عند أول إخفاق لهم ولا يمنحهم الفرص لإعادة المحاولة الفاشلة.
4. تدني مستوى التعليم والثقافة يجعل الفرد لا يمتلك أدوات التفكير الإبداعي القادر على المناورة وإنتاج البدائل التي تسهم في إنهاء الخلافات، ومعالجة المشكلات، وتحقيق الأهداف المطلوبة من المفاوضات.
5. المكابرة والإصرار ورفض آراء الآخر حتى ولو كانت صحيحة.

6. رفض التعددية في الآراء وعدم الإيمان بالرأي والرأي الآخر، ولذلك يتم التفاوض على أساس الصواب أو الخطأ، بينما ينبغي أن يتم التفاوض على أساس أن الرأي يمكن أن يكون صوابا ويحتمل أن يكون خطأ، وان الحقيقة ضالة المؤمن أنى وجدها فهو أحق بها .
7. التشكيك في نوايا الآخر دائما.
8. الميل إلى حسم الأمور والانتهاء من المفاوضات بأقصر وقت ممكن حتى إذا أدى ذلك إلى تأثيرات سلبية في كفاءة الأداء التفاوضي.
9. يتميز برغبته في أن يكون المتحدث الأول، ويستأثر بالحديث ولا يمنح الآخر الفرصة الكافية لتوضيح أفكاره ولا يصغي للآخر باهتمام.
10. عاطفي وانفعالي ويستفز بسرعة من قبل الآخرين، ولذلك لا يمتلك المهارات التي تمكنه من إخفاء ردود أفعاله بصدد ما يطرحه الآخر أثناء المفاوضات.

الفصل الثالث

تشكيل فريق التفاوض

ازداد التوجه في هذه المرحلة من التطور في جميع الأقطار إلى استخدام أسلوب فريق التفاوض negotiation team بصورة مطردة لأسباب عديدة منها: أن المفاوضات أصبحت أكثر تعقيدا بسبب خطورة الموضوعات التي تتناولها، وتزايد توجه الأفراد نحو التخصص في المجالات الاقتصادية والمالية والسياسية والفنية والعلمية والاجتماعية نتيجة للتطورات المتسارعة في تلك المجالات وتوسع المعرفة فيها، ولذلك يتعذر في الوقت الحاضر وجود شخص واحد يحيط بتلك المعارف ويمتلك القدر المطلوب من المعلومات الذي يمكنه من التفاوض في جميع الموضوعات، ويؤكد أحد الشعراء حقيقة عدم قدرة الشخص الواحد على الإحاطة بكل المعارف والعلوم قائلا:

"وقل للذي يدعي بالعلم معرفة
عرفت شيئا وغابت عنك أشياء"

مفهوم فريق التفاوض

يمكن تعريف فريق التفاوض بأنه مجموعة من الإفراد يمتلكون كفاءات تكمل بعضها، وتجمعهم غاية مشتركة، ولهم أهداف محددة ومنهج أداء مسؤولين جميعا عن تنفيذه.

فوائد فريق التفاوض

أضحى تشكيل فرق التفاوض يحظى باهتمام بالغ من قبل المعنيين بالتفاوض في جميع المجالات، فقد تزايد استخدام فرق التفاوض التي تضم المتخصصين في الموضوعات التي تتناولها المفاوضات بهدف الارتقاء بكفاءة الأداء التفاوضي وتحقيق الأهداف المطلوبة من المفاوضات بكفاءة عالية [1].

ويظهر من آيات القرآن الكريم أن من فوائد تشكيل فرق التفاوض هي أن أعضاءه يشد بعضهم بعضا ويتعاونون فيما بينهم من أجل إنجاز العملية التفاوضية بالكفاءة المطلوبة، ولذلك طلب موسى ﷺ من الله ﷻ أن يشد أزره بأخيه هارون عندما ذهب إلى فرعون للتفاوض على إرسال بني إسرائيل معه، وقد بين موسى ﷺ لله ﷻ الأسباب التي دفعته لهذا الطلب هي: أن صدره يضيق ولا ينطق لسانه وأن هارون أفصح منه، ويظهر هذا في قوله تعالى ﴿وَيَضِيقُ صَدْرِي وَلا يَنْطَلِقُ لِسَانِي فَأَرْسِلْ إِلَى هَارُونَ﴾[2]، وقوله ﴿وَأَخِي هَارُونُ هُوَ أَفْصَحُ مِنِّي لِسَاناً فَأَرْسِلْهُ مَعِيَ رِدْءاً يُصَدِّقُنِي إِنِّي أَخَافُ أَنْ يُكَذِّبُونِ﴾[3]، وقد استجاب الله ﷻ لطلب موسى ﷺ فأرسل معه هارون ليشد عضده، ويؤكد هذا قوله تعالى ﴿قَالَ قَدْ أُوتِيتَ سُؤْلَكَ يَا مُوسَى﴾[4]، ويقدم الله ﷻ مثلا آخر يؤكد فيه أهمية تعزيز فريق التفاوض بأفراد آخرين من أجل تمكينهم من انجاز المهمة المكلفين بها في قوله تعالى ﴿وَاضْرِبْ لَهُمْ مَثَلاً أَصْحَابَ الْقَرْيَةِ إِذْ جَاءَهَا الْمُرْسَلُونَ إِذْ أَرْسَلْنَا إِلَيْهِمُ اثْنَيْنِ فَكَذَّبُوهُمَا فَعَزَّزْنَا بِثَالِثٍ فَقَالُوا إِنَّا إِلَيْكُمْ مُرْسَلُونَ﴾[5] .

ويسهم اعتماد أسلوب فريق التفاوض في إدارة المفاوضات في تطوير الأداء التفاوضي، وتحقيق الأهداف المطلوبة من المفاوضات، و أغناء العملية التفاوضية بالأفكار والبدائل التي يطرحها أعضاء الفريق التفاوضي، وفي الوقت ذاته فان وجود فريق للتفاوض يجعل قدرة الطرف الآخر على التأثير في جميع أعضاء الفريق التفاوضي في اقل مستوى ممكن، ويحجم الظن السيئ بأعضاء الفريق والذي قد يراود الذين لم يشاركوا في المفاوضات[6]، إضافة إلى ما تقدم فان رئيس فريق التفاوض يستطيع في بعض الحالات تحقيق أهداف المفاوضات بكفاءة عن طريق استخدام سياسية الشد واللين مع الطرف الآخر في المفاوضات، ويتحقق هذا إذا ما أحسن توزيع الأدوار بين أعضاء فريق التفاوض، فمثلا يقوم بتقسيم أعضاء فريق التفاوض في مجموعتين إحداهما تمثل مجموعة الرفض والمعارضة وتشكل قوة ضاغطة على الطرف الآخر في المفاوضات أما المجموعة الثانية فتكون معتدلة في تعاطيها مع ما يطرحه الطرف الآخر.

مراحل تشكيل فريق التفاوض

يتم تشكيل فريق التفاوض عبر أربعة مراحل هي[7]:

1. تأسيس الفريق التفاوضي
2. تحديد مهمة الفريق
3. وضع معايير وقواعد العمل
4. المباشرة بالعمل

أولا: مرحلة تأسيس الفريق التفاوضي

يجتمع في هذه المرحلة مجموعة أفراد يتم اختيارهم بعناية فائقة من بين المؤهلين لإدارة عملية التفاوض مع الأطراف الأخرى مع بعضهم وتدفعهم لذلك مصالح وأهداف مشتركة بهدف وضع أسس تشكيل الفريق التفاوضي، ويتم في هذه المرحلة اختيار قائد الفريق التفاوضي من بينهم والذي يتعين عليه التعرف على مهارات أعضاء الفريق، وخبراتهم، وأهدافهم، وأساليبهم في التعاطي مع المشكلات، وسلوكهم مع الآخرين ليتمكن في ضوء ذلك من تحديد صلاحياتهم ومسؤولياتهم.

ثانيا: تحديد مهمة الفريق

يقوم رئيس الفريق في هذه المرحلة بتعريف أعضاء الفريق التفاوضي بالأهداف التي ينبغي لهم تحقيقها، والأعمال التي يتعين عليهم القيام بها، وبناء الثقة المتبادلة بينهم، وتحقيق الانسجام بينهم، وتوحيد جهودهم وتوظيفها في المجالات التي تسهم في تحقيق أهداف المفاوضات.

ويتعين على كل عضو في الفريق التفاوضي في هذه المرحلة تحديد مقدار التفاوت بين آماله والواقع الذي قد لا يسمح له بتحقيقها حتى لا يصاب بالإحباط، وعليه أن يركز جل اهتمامه على معرفة مدى توفر الوضوح والأمانة في الأعضاء الذين سيعمل معهم حتى لا ينتابه الشعور بالإرباك بسبب عدم التماثل في تلك السمات بينه وبينهم، ويحدد أسباب ذلك وتأثيراته على أداء الأعمال المطلوبة منه بهدف ايجاد الاساليب التي تمكنه من خفض اضرار تلك التاثيرات.

ثالثا: وضع معايير وقواعد العمل

يتم في هذه المرحلة بناء معايير وقواعد العمل التي ينبغي أن يلتزم بها جميع أعضاء الفريق التفاوضي أثناء أدائهم للأعمال المطلوبة منهم، ولا بد أن تكون هذه المعايير والقواعد واضحة ومفهومة للأعضاء، وتسهم في تحقيق التعاون والاحترام والثقة المتبادلة بينهم، وتمكنهم من العمل معا من اجل تحقيق أهداف الفريق، وتجعلهم جميعا مسؤولين عن تحقيق الأهداف المطلوبة من المفاوضات. ويتعين على رئيس فريق التفاوض تخويل الأعضاء الصلاحيات التي تمكنهم من أداء أعمالهم بكفاءة في ضوء مناقشة مستفيضة يسمح فيها لكل عضو في الفريق للتعبير عن آرائه بصراحة.

رابعا: المباشرة بالعمل

ينبغي أن يشعر كل عضو في الفريق التفاوضي في هذه المرحلة بالراحة والاطمئنان حتى يتمكن من أداء العمل المطلوب منه بكل إمكاناته التي تسهم في تحقيق أهداف الفريق، ويتطلب هذا توفير جميع مستلزمات العمل، وتقديم الحوافز والمكافئات لأعضاء الفريق، وتوفير الأجواء (الاجتماعية، والاقتصادية، والنفسية) الملائمة للعمل، ولذلك يتعين على رئيس الفريق أن يستخدم كل الأساليب الإنسانية المتاحة له لتحفيز أعضاء الفريق لتقديم أفضل أداء ممكن وتوفير بيئة تسودها أفضل العلاقات الاجتماعية.

ويتم في هذه المرحلة أيضا مراجعة الأهداف التي تم تحديدها قبل بدء المفاوضات وكذلك مراجعة الأساليب المستخدمة

في المفاوضات في ضوء معطيات العملية التفاوضية مع الأطراف الأخرى بهدف اتخاذ الإجراءات التي تسهم في معالجة الانحرافات السلبية في أداء الفريق التفاوضي قبل تفاقمها، والتعلم من الأخطاء التي حصلت خلال تحديد الأهداف المطلوبة من المفاوضات أو بسبب تدني مستوى الأداء التفاوضي للفريق.

اختيار أعضاء فريق التفاوض

لقد اصطفى الله خيرة خلقه لتبليغ رسالاته للناس والتفاوض معهم واقناعهم باهمية العمل على وفق شريعة الله ﷻ، ويظهر هذا في قوله تعالى﴿اللَّهُ يَصْطَفِي مِنَ الْمَلائِكَةِ رُسُلاً وَمِنَ النَّاسِ إِنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ بَصِيرٍ﴾[8]، وقد أشار القران الكريم في العديد من الآيات إلى أن فرعون طلب من قومه أن يقدموا له أفضل السحرة آنذاك عندما بدأت المواجهة بينه وبين موسى ؑ، وحسبنا أن نذكر في قوله تعالى ﴿وَقَالَ فِرْعَوْنُ ائْتُونِي بِكُلِّ سَاحِرٍ عَلِيمٍ﴾[9].

وتأسيسا على ما تقدم ينبغي أن يتم اختيار رئيس وأعضاء الفريق التفاوضي بعناية فائقة من بين المؤهلين علميا ومهنيا للتفاوض، وتحديد صلاحياتهم ومسؤولياتهم بصورة واضحة في ضوء الأهداف المطلوب تحقيقها من المفاوضات، ولابد أن تتميز الصلاحيات الممنوحة لهم بالمرونة اللازمة التي تمكنهم من إدارة العملية التفاوضية بكفاءة في ضوء المستجدات التي تحدث أثناء التفاوض، واستراتيجيات الطرف الآخر، وسياساته، وتكتيكاته، وأجندة المفاوضات negotiation agenda.

وينبغـــي أن يتميــز مــن يــتم اختيــاره لعضــوية الفريــق التفاوضـــي بالقـدرة علــى الإســهام فــي جميـع قـرارات الفريـق التفاوضي، والسعي إلى تحقيق أهداف المفاوضـات، وبنـاء الثقـة مع أعضاء الفريق، وتقديم الدعم لهم في المجالات التي تسهم فـي الارتقــاء بــالأداء التفاوضـــي للفريــق، ويصــغي باهتمــام لبقيــة الأعضـــاء بهـدف فهـم أفكــارهم وتبــادل الآراء معهـم، ويحتــرم الاختلافات في الآراء، ويقدم باستمرار الآراء والمقترحـات التـي تسهم في تطوير عمـل الفريـق التفاوضـي، ولا يميـل إلـى توجيـه اللوم والنقد غير البناء لبقية الأعضاء.

مهمات رئيس فريق التفاوض

يكـون رئـيس فريـق التفـاوض هـو المتحـدث باسـم الفريـق التفاوضــي، وينبغــي أن يمتلــك صــلاحيات مســاوية لصــلاحيات رئيس فريق الطرف الآخر، ولابد أن يكون أكثر أعضـاء الفريـق كفاءة وخبرة ومهارة، ويمتلك الحنكـة والفطنـة ومهـارة الاتصـال ومهارة إقناع الآخرين، ويـتمكن مـن عـرض وجهـة نظـر فريقـه بأساليب واضحة ومختصرة ومعززة بالأدلة والقـرائن التــي تؤيـد موقفه، وقادرا على التعاطي مع موضوعات المفاوضات بمرونـة عالية، ويتمتع بشخصية مؤثرة بايجابية في أعضاء فريقه وفريـق الطـرف الآخـر، ولا يكـون فظـا ولا متسـرعا ولا يغضـب عمـلا بقوله تعالى ﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظّاً غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾[10].

ويتولى رئيس فريـق التفـاوض اختيـار أعضـاء الفريـق، ويحـدد أدوارهـم ومسـؤولياتهم وصــلاحياتهم فــي المفاوضــات، وينظم العلاقات بينهم بأساليب تحقـق التماسـك والانسجام بيـنهم،

ويستشيرهم ويطلب النصيحة منهم من أجل الارتقاء بمعنوياتهم إلى المستويات التي تسهم في تحقيق الأهداف المكلفين بها بكفاءة عالية، ويقوم بمناقشة أجندة المفاوضات مع الطرف الآخر، والتوقيع على الاتفاقات التي تسفر عن المفاوضات إذا كان يمتلك صلاحية التوقيع على الاتفاقات.

ويتعين على رئيس فريق التفاوض عقد لقاءات مع جميع أعضاء فريقه قبل بدء المفاوضات وأثناء سير المفاوضات بهدف التعرف على المشكلات التي تواجههم، والعمل على اتخاذ الإجراءات التي تسهم في تمكينهم من أداء الأعمال المطلوبة ضمن المستويات المحددة، وتحفيزهم للقيام بالمهام المكلفين بها بكفاءة عالية، وتنمية قدراتهم ومهاراتهم في التفاوض، ويتعين عليه أن يقوم بعقد لقاءات مع فريقه في نهاية كل عملية تفاوض بهدف تقييم الأداء التفاوضي لأعضاء الفريق، والتعلم من الأخطاء والهفوات، وتعميق الايجابيات.

وصفوة القول وخلاصته تؤكد أن رئيس فريق التفاوض ينبغي أن يمتلك جميع المؤهلات والخبرات التي تمكنه من إدارة مختلف جوانب العملية التفاوضية وتحقيق التعاون والانسجام بين أعضاء الفريق وإدارتهم بكفاءة عالية، ففي خلاف ذلك يكون الفشل والإخفاق في تحقيق الأهداف المطلوبة من المفاوضات وتكون له اثار سلبية كبيرة عليه وعلى فريقه، ويكون في هذه الحالة كما قال الشاعر:

"إذا كان الغراب دليل قوم

فما ربحوا وما ربح الغراب"

عدد أعضاء فريق التفاوض

لا توجد قاعدة ثابتة تحدد عدد أعضاء فريق التفاوض، ولكن طبيعة القضية التفاوضية يكون لها تأثير كبير في تحديد عدد أعضاء فريق التفاوض، ولذلك نلاحظ أن القضايا المعقدة والإستراتيجية تتطلب خبرات متخصصة بموضوعاتها لتتولى التفاوض بكفاءة عالية مع الطرف الآخر في المفاوضات، ولذلك يكون عدد المتفاوضين فيها أكثر من عدد أعضاء فريق التفاوض في القضايا البسيطة.

ويتحدد عدد أعضاء فريق التفاوض في ضوء عدة عوامل منها: طبيعة القضية التفاوضية، إذ يكون فريق التفاوض كبيرا ويضم عدة أفراد متخصصين بموضوع المفاوضات إذا كانت القضية التفاوضية تتناول موضوعا استراتيجيا له تأثيرات كبيرة كما في حالة المفاوضات التي تتناول ترسيم الحدود، أو وقف الحرب، أو استثمار مبالغ كبيرة في المشاريع الاقتصادية، أو منح امتيازات لاستثمار الموارد الاقتصادية، ويفضل في مثل هذه المفاوضات تجزئة موضوع المفاوضات إلى موضوعات فرعية وتشكيل فرق فرعية متخصصة تتولى مناقشة تلك الموضوعات بهدف الارتقاء بكفاءة المفاوضات. بينما يفضل أن يكون عدد أعضاء فريق التفاوض قليلا إذا كانت القضية التفاوضية بسيطة وروتينية ومتكررة.

ويتألف فريق التفاوض عادة من رئيس للفريق وأعضاء لا يقل عددهم في الغالب عن اثنين، ويفضل أن يكون أعضاء فريق التفاوض ممن لهم علاقة مباشرة بموضوع المفاوضات ومن المؤهلين للتفاوض، وقد يضم الفريق عضوا متخصصا بعلم النفس أو العلوم السلوكية يقتصر دوره على تحليل ودراسة

سلوك فريق الطرف الآخر وتقديم المشورة المطلوبة لأعضاء فريقه عن كيفية التعامل مع فريق الطرف الآخر والتأثير فيه.

وجدير ذكره أن هناك بعض المفاوضات يستعين فيها فريق التفاوض بأشخاص آخرين لتقديم المشورة له، فمثلا في المفاوضات التجارية قد يستعين فريق التفاوض بخبير في القانون التجاري لتقديم الرأي القانوني لتنظيم العلاقات القانونية بين الفرقاء، ولابد من التأكيد أن الأشخاص الذين يقدمون المشورة لفريق التفاوض لا يمكن اعتبارهم من بين أعضاء فريق التفاوض.

إضافة إلى ما تقدم ليس من الضروري الإبقاء على نفس أعضاء فريق التفاوض طيلة المفاوضات، خاصة في المفاوضات التي تستغرق أمدا طويلا وتتطلب إضافة أشخاص يمتلكون خبرات أخرى إلى فريق التفاوض، فمثلا قد يضاف لفريق التفاوض خبيرين في مرحلة كتابة الاتفاقات التي تتمخض عن المفاوضات أحدهما متخصص في الشؤون المالية والآخر متخصص في الجوانب القانونية بهدف تقديم المشورة المتعلقة بتحديد الحقوق والالتزامات المالية المتبادلة بين الأطراف المتفاوضة.

إعداد فريق التفاوض

ينبغي أن يتم تدريب فريق التفاوض بعناية فائقة على فنون التفاوض والإقناع، واستراتيجيات التفاوض وتكتيكاته، وأساليب الاتصال، والعلاقات الإنسانية، وتزويدهم بالمعلومات والبيانات المتعلقة بالقضية التفاوضية، وتعريفهم بالقوانين والتعليمات التي لها علاقة بتلك القضية، وتبصيرهم بأهداف

الطرف الآخر، وإمكاناته، وأساليبه في التفاوض، والجهات الداعمة له.

ويظهر من آيات القرآن الكريم أن الله ﷻ أعد الأنبياء والرسل إعدادا رائعا يتناسب مع خطورة المهمة التي كلفهم بها، وطبيعة المجتمعات التي بعثوا لها، ليتمكنوا من تبليغ رسالاته إلى الناس واقناعهم باهمية الايمان بتلك الرسالات، ولذلك أعد موسى عليه السلام مثلا ليكون أمهر من سحرة فرعون الماهرين في السحر، وأعد عيسى ليكون أمهر من أطباء بني إسرائيل البارعين في الطب آنذاك، وأنزل القرآن على الرسول محمد ﷺ بلغة قومه وتحداهم أن يأتوا بمثله ولو كان بعضهم ظهير بعض إلى يوم الدين.

وتجدر الإشارة إلى أن الدول المتقدمة أدركت أهمية إعداد المتفاوضين الأكفاء فاستحدثت فيها مراكز ومعاهد متخصصة تعنى بتدريب المتفاوضين وتطوير مهاراتهم في التفاوض، والإقناع، والاتصال، واستراتيجيات وأساليب التفاوض، وكيفية التعامل مع مواقف الطرف الآخر، بينما لا زالت الدول المتنامية تعاني من نقص خطير في عدد المفاوضين المؤهلين علميا ومهنيا.

العوامل المؤثرة في كفاءة فريق التفاوض

تعتمد كفاءة فريق التفاوض على مدى الانسجام بين أعضائه، وعلى خبرتهم ومهارتهم في التفاوض، وكفاءة الخطة المعدة مسبقا لإدارة العملية التفاوضية، ومقدار الصلاحيات الممنوحة لهم، وطبيعة القضية التفاوضية، ومهارة الطرف الآخر، وخبرته في التفاوض، والدعم المقدم لفريق التفاوض من الجهة التي يتفاوض نيابة عنها.

ويعتمد إنتاج الآراء والبدائل التي تسهم في التوصل إلى حلول أكثر كفاءة في تحقيق أهداف العملية التفاوضية على مدى مشاركة جميع أعضاء الفريق في العملية التفاوضية بصورة فاعلة، ولذلك يتعين على رئيس فريق التفاوض تشجيع أعضاء فريقه التفاوضي على توظيف جميع إمكاناتهم بوعي واندفاع ذاتي في تحقيق أهداف المفاوضات، وحمل مسؤولية القرارات التي شاركوا فيها، وتعزيز ثقتهم بقدرتهم على التفاوض والإبداع فيه، والارتقاء بمستوى ولائهم للقضية التفاوضية.

ويتعين على جميع أعضاء فريق التفاوض توظيف جميع إمكاناتهم في العملية التفاوضية وتقديم المقترحات والآراء المفيدة إلى رئيس فريق التفاوض بهدف تمكينه من إدارة العملية التفاوضية بالكفاءة المطلوبة، والمحافظة على حضور جميع جلسات المفاوضات، وتوظيف الوقت المخصص لكل جلسة في الموضوعات التي لها علاقة مباشرة بالقضية التفاوضية حصرا بهدف إثراء المفاوضات، والابتعاد كليا عن الموضوعات الأخرى المثيرة للجدل التي يمكن أن تثير حفيظة الآخر وتحول دون التوصل للنتائج المطلوبة من المفاوضات.

عوائق تواجه فريق التفاوض

تواجه فريق التفاوض معوقات عديدة تؤثر في كفاءته في التفاوض وتحول دون تحقيق الأهداف المطلوبة من المفاوضات بالمستوى المرغوب فيه، ومن تلك المعوقات ما يأتي:

1. يتم تشكيل فرق التفاوض في المجتمعات التقليدية لأغراض شكلية في الغالب، وتكون الصلاحيات بيد رئيس الفريق حصرا ولا يمنح أعضاؤها الصلاحيات التي تمكنهم من إبداء الآراء والملاحظات خلال سير

المفاوضات، ولا يسمح لهم في المساهمة في صنع واتخاذ القرارات ولا حتى تقديم المشورة لمن يتولى رئاسة تلك الفرق أو لمن يمتلك سلطة اتخاذ القرارات فيها، ويعود السبب في هذا إلى الأساليب التربوية السلطوية المتبعة في تلك المجتمعات والتي تقوم على أساس أن السلطة ينبغي أن تكون حكرا على من يتولى الرئاسة في المنظمات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية أو رئيس المجموعة، ولذلك فان الأفراد فيها تنقصهم الخبرة والقدرة على النقد والنقد الذاتي، ولا يؤمنون بالحوار واحترام الرأي والرأي الآخر، وهم مهيئون لتلقي التعليمات وطاعة الأوامرحتى ولو كانوا لا بتفقون معها بدءا من البيت الذي ترعرعوا فيه مرورا بالمدرسة وانتهاء بالمنظمات التي يعملون فيها، وبسبب ذلك تدنت قدرتهم على الإبداع وإنتاج الأفكار الخلاقة وترسخ التخلف فيهم، وأصبحت أفكارهم وممارساتهم لا تنسجم مع التطورات الكبيرة والسريعة التي تشهدها الدول المتقدمة التي وصلت مستويات عالية من التقدم بفضل الأساليب التربوية التي تقوم على توسيع مشاركة الأفراد في صنع واتخاذ القرارات على جميع الأصعدة، واحترام الرأي والرأي الآخر، واحترام التعددية والاختلاف في الآراء وتوظيفهما في المجالات التي تسهم في استدامة التطور فيها من الناحيتين الكمية والنوعية.

2. إن عدم منح فرق التفاوض الصلاحيات اللازمة يفرض عليها الرجوع إلى الجهة التي تتفاوض نيابة عنها في كل صغيرة وكبيرة لاطلاعها على سير المفاوضات ومعرفة آرائها بصدد جميع ما يجري في المفاوضات. إن هذه الحالة تستنزف الكثير من الوقت والجهد والأموال وتترك

انطباعا لدى الطرف الآخر بان تلك الفرق لا حول لها ولا قوة.

3. تكون كفاءة فرق التفاوض في الدول المتنامية متدنية لأن اختيار أعضائها لا يتم على أساس الكفاءة إنما في ضوء اعتبارات أخرى بعيدة عن الموضوعية، ولذلك فان أغلب أعضائها ليس لهم علاقة بموضوعات المفاوضات لا من قريب ولا من بعيد، وتظهر هذه الحالة بوضوح في تشكيل فرق التفاوض التي يتم تكليفها للتفاوض مع الأطراف الأخرى في البلدان المتقدمة، إذ يعد تشكيل تلك الفرق وإيفادها إلى تلك البلدان بمثابة منحة ومكرمة مقدمة لأعضائها من قبل السلطة التي تمتلك حق تشكيل تلك الفرق وإيفادها.
4. تعزف بعض المنظمات عن تشكيل فرق للتفاوض بسبب الكلفة المرتفعة التي ترافق استخدام هذا الأسلوب في إدارة العملية التفاوضية.
5. صعوبة عملية التنسيق وتحقيق الانسجام والتعاون بين أعضاء الفريق التفاوضي تمثل أحد العوامل المؤثرة في كفاءته، وقد يستغل الطرف الآخر الخلافات بين أعضاء فريق التفاوض لصالحه.
6. تقوم الجهات التي تستضيف فرق التفاوض في الدول المتقدمة في الغالب بإعداد وتنفيذ برامج سياحية وتسويقية تستغرق معظم وقت أعضاء الفريق التفاوضي بهدف تحويل أنظارهم وإشغالهم بأمور ليس لها علاقة بالمهمة التفاوضية المكلفين بها، ولا تترك لهم إلا وقتا قصيرا للمفاوضات، فضلا عن تدني كفاءتهم أصلا، ولذلك لا يتمكنون من التفاوض بالكفاءة المطلوبة.

7. تقدم الأطراف الأخرى في المفاوضات في بعض الحالات هدايا ومبالغ لرئيس وأعضاء فريق التفاوض بهدف الموافقة على شروطها.
8. يستطيع الطرف الآخر في بعض الحالات إيجاد انقسامات حادة بين أعضاء فريق التفاوض ويوظفها في المجالات التي تمكنه من تحقيق أهدافه.
9. استبداد رئيس فريق التفاوض وعدم استشارته للأعضاء يدفعهم إلى الإحجام عن تقديم الأفكار البناءة التي تسهم في تمكين الفريق من تحقيق الأهداف التي يسعى إليها من المفاوضات، ونفورهم منه، وعدم التعاون معه أو رفض أفكاره او قبولها على مضض كحقائق دون مناقشتها، ويكون الأمر أكثر سوء عندما يكون أعضاء الفريق غير منسجمين.
10. استسلام فريق التفاوض أمام الطرف الآخر في المفاوضات بسبب تدني كفائته أو انحرافه عن أهدافها الأساسية.

حفز أعضاء فريق التفاوض

ينبغي تحفيز أعضاء فريق التفاوض باستمرار بمختلف الأساليب بهدف الارتقاء بمستوى أدائهم التفاوضي إلى المستويات التي تتحقق عندها الأهداف المطلوبة من المفاوضات، وفيما يأتي الأساليب التي يمكن من خلالها تحفيز أعضاء فريق التفاوض لأداء العمل المطلوب منهم بكفاءة عالية:

1. يبذل الإنسان قصارى جهده لحماية ذاته وتحقيق أهدافه، ولهذا يسعى باستمرار لتطوير أدائه وآلياته في الدفاع عن

ذاته، ويتحد مع غيره عندما يشعر أن هناك تحديات كبيرة لا يقوى على مواجهتها بمفرده ويمكن أن تقضي عليه أو تؤثر على مصالحه الاجتماعية أو الاقتصادية أو تحول دون تحقيق أهدافه الأخرى، ولذلك فان أعضاء الفريق التفاوضي تستنفر كل إمكاناتهم ويعملون جاهدين لتطوير كفاءتهم عندما يشعرون أن التحديات التي تواجههم من الطرف الآخر تمنعهم من تحقيق أهدافهم فيعملون على زيادة تماسكهم cohesiveness، ويقومون بالإعمال المطلوبة منهم بكفاءة عالية. ويؤكد هذا أن التحديات التي تواجه الفريق التفاوضي تمثل أهم المحفزات التي تدفعه لتطوير أدائه وزيادة التعاون بين أعضائه شريطة أن لا تكون تلك التحديات فوق طاقة الفريق التفاوضي ولا تكون بصورة دائمة حتى لا يشعر أعضاء الفريق بالتعب والإحباط فيتخلون عن مواجهتها ويتخلون عن أهدافهم.

2. يسهم وجود علاقات اجتماعية طيبة بين أعضاء الفريق من جهة وبينهم وبين من يتولى رئاسة الفريق من جهة أخرى في تحفيز أعضاء الفريق لأداء الأعمال المطلوبة منهم بكفاءة حرصا منهم على استمرار الفريق.
3. يساعد شعور الفريق التفاوضي بالنمو والتطور في أداء الأعمال على الارتقاء بمستوى الرضا وتحقيق الذات self–actualization لدى الأعضاء ويحفزهم على تطوير أدائهم في العمل إلى الأفضل باستمرار.
4. يعد الأسلوب الذي يتبعه رئيس الفريق في قيادة الفريق التفاوضي من أهم العوامل التي تسهم في تحفيز أعضاء الفريق لأداء العمل المطلوب منهم بكفاءة عالية، فقد يلهمهم أسلوبه لتقديم حلول ومقترحات وبدائل مفيدة تمكن الفريق من تحقيق أهدافه، أو قد يكون سببا في تمزيق

وحدة الفريق وإصابته بالإحباط، ولذلك فان قائد الفريق التفاوضي البارع يمكن أعضاء فريقه من اكتشاف أفضل ما لديهم من مهارات وخبرات، ويساعدهم على توظيفها بكفاءة عالية في المجالات التي تحقق أهداف الفريق.

5. تقديم الدعم المادي والمعنوي للفريق من قبل الجهة التي يتفاوض نيابة عنها.
6. ينبغي أن يسهم العمل الذي يقوم به الفريق التفاوضي في تمكين أعضاء الفريق من تحقيق أهدافهم الاجتماعية والنفسية والاقتصادية[11].

الصراعات ضمن فريق التفاوض

يمثل وجود الصراعات conflicts بين أعضاء الفريق التفاوضي ظاهرة صحية ويؤكد وجود التفاعل بينهم، خاصة إذا كانت تلك الصراعات نتاج اختلاف وجهات نظر الأعضاء بصدد الأساليب التي يمكن أن تستخدم في التفاوض والوصول إلى الأهداف المطلوبة من المفاوضات.

وتحصل الصراعات بين أعضاء الفريق بسبب اختلافهم من حيث الأهداف، والقيم، والاتجاهات، والخبرات، والمهارات، ولذلك يتعين على رئيس الفريق عقد حوارات مفتوحة وصريحة بين أعضاء الفريق بهدف جعل تلك الصراعات ايجابية وتسهم في الوصول إلى أفكار تمكن الفريق من تحقيق أهدافه من المفاوضات بكفاءة.

وتأسيسا على ما تقدم ينبغي لرئيس الفريق التفاوضي أن يتوقع حصول صراعات بين الأعضاء، ويقوم بوضع خطة موضوعية لمواجهتها في ضوء التصورات التي يقدمها كل عضو

عن كيفية إنهاء الصراعات السلبية، وتوظيف الاختلافات في وجهات النظر في المجالات التي تحقق أهداف الفريق، وعليه أن يحذرهم من مغبة عدم الإفصاح عن نقاط الاختلاف وينبههم بان الصراعات المخفية ستظهر ويعرفها الآخرون عاجلا أم آجلا وستكون آثارها السلبية وبالا عليهم إذا لم تتخذ الإجراءات الحاسمة لمعالجتها حال ظهورها، وفي ذات الوقت يتعين على رئيس الفريق أن لا ينقل مشكلات الفريق وصراعاته إلى الإدارة العليا التي يتفاوض نيابة عنها، ولا يطلب المساعدة منها في إنهاء تلك الصراعات إلا بعد أن تفشل جميع المحاولات الجادة التي يبذلها لمعالجة الصراعات عبر الحوارات بين أعضاء الفريق، ولذلك لابد من تشجيع أعضاء الفريق على الإفصاح عن مشكلاتهم بصراحة في الاجتماعات التي يعقدها الفريق، ولا يسمح لهم بالحديث عنها خارج تلك الاجتماعات مطلقا لأن الحديث عنها خارج اجتماعات الأعضاء يعني أن الأعضاء غير مسموح لهم بطرح مشكلاتهم ضمن اجتماعات الفريق.

سمات فريق التفاوض الناجح

يتميز فريق التفاوض الناجح بالسمات characteristics الآتية:

1. تكون أهداف الفريق محددة بصورة واضحة ودقيقة.
2. تكون أهداف الفريق مفهومة من قبل جميع أعضائه، وتقع جميعها ضمن إمكاناتهم.
3. يسهم جميع الأعضاء بفاعلية ونشاط في أداء الأعمال المطلوبة لتحقيق أهداف المفاوضات، ويبادر كل عضو فيه لانجاز الأعمال المطلوبة منه بكفاءة عالية.
4. يسعى أعضاء الفريق إلى تقديم معالجات وحلول إبداعية للمشكلات التي تواجه المفاوضات.

5. وجود الدعم والتشجيع والتعاون والثقة المتبادلة بين الأعضاء.
6. يتبادل أعضاء الفريق باستمرار الآراء والأفكار التي تسهم في تطوير أداء الفريق.
7. تكون قرارات الفريق جماعية ويتم التوصل إليها باستخدام الأساليب المنظمة والمنطقية.
8. يتم توثيق جميع تحفظات الأعضاء على القرارات التي تصدر عن الفريق بهدف دراستها والاستفادة منها في المستقبل.

الفصل الرابع

الوساطة في المفاوضات

تتم المفاوضات بين الفرقاء المعنيين بالقضية التفاوضية بصورة مباشرة أو عبر طرف ثالث محايد يتولى الوساطة Mediation، وتقريب وجهات النظر، وتضييق دارة الخلافات، خاصة في الحالات التي يتعذر فيها التوصل إلى حلول مرضية لجميع الأطراف، من خلال تقديم مقترحات تسهم من إنهاء الخلافات. وتبرز الحاجة للوساطة أيضا في الحالات التي لا تكون فيها علاقة سابقة بين الأطراف المعنية بالقضية التفاوضية أو عندما لا يمكن عقد لقاءات مباشرة بينها.

ويمكن في ضوء هذا التصور تعريف الوساطة كعملية بأنها تعني قيام طرف ثالث محايد بمساعدة طرفين أو أكثر في التوصل إلى حلول مقبولة للمشكلات المعقدة التي تواجهها في المجالات المتعلقة بتحديد الحقوق والالتزامات وتنظيم العلاقات.

وتزداد الحاجة لوساطة طرف ثالث عندما تشعر الأطراف المتفاوضة أن المفاوضات تتعرض إلى صعوبات تمنع استمرارها وأن الخلافات والمشكلات مستمرة وقد تتفاقم أضرارها المادية والمعنوية في المستقبل، ولذلك ترى أن تدخل طرف ثالث يقوم بالوساطة يمكن أن يسهم في تجسير الفجوة بينها ويمكنها من التغلب على الصعوبات التي تواجه اجراء المفاوضات أو تحول دون التوصل إلى حلول تحظى بالقبول من الجميع.

ويعود استخدام الوساطة بين الأفراد إلى حقب سحيقة في القدم، ويرى المؤرخون إنها استخدمت من قبل البابليين، وقد شهدت أساليب الوساطة تطورا حقيقيا في زمن الإغريق واستمر هذا التطور في زمن الرومان إذ ورد في القانون الروماني ذكر كلمة الوسيط في المجالات المتعلقة بإنهاء الخلافات وتنظيم العلاقات بين الأفراد، وقد عدت هذه الوظيفة نشاطا مقدسا من قبل بعض المجتمعات في القرون الوسطى تقديرا لدورها في إنهاء الخلافات بين الأفراد[1] .

أهمية الوساطة بين الأطراف المتفاوضة

أكد الحق تبارك وتعالى ضرورة التوسط بين الأفراد من أجل إيجاد معالجات إيجابية تسهم في إنهاء الخلافات بينهم في قوله تعالى ﴿وَإِنْ طَائِفَتَانِ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ اقْتَتَلُوا فَأَصْلِحُوا بَيْنَهُمَا﴾[2]، ويتبين من هذه الآية الكريمة أهمية دور الوساطة في إنهاء القتال بين الأفراد، ويؤكد الحق تبارك وتعالى كذلك أهمية التوسط بين الإفراد في إنهاء الخلافات بين الزوجين في قوله تعالى ﴿وَإِنْ خِفْتُمْ شِقَاقَ بَيْنِهِمَا فَابْعَثُوا حَكَماً مِنْ أَهْلِهِ وَحَكَماً مِنْ أَهْلِهَا إِنْ يُرِيدَا إِصْلاحاً يُوَفِّقِ اللَّهُ بَيْنَهُمَا إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلِيماً خَبِيراً﴾[3]، ويرى الْفُقَهَاء أن هذه الآية استهدفت إنهاء الخلافات بين الزوجين على النحو الآتي: "إذا وقع الشِّقَاق بين الزوجين أَسْكَنَهُمَا االحاكم إِلَى جنب ثِقَة يَنْظُر في أَمْرهمَا ويمنع الظالم مِنْهُمَا من الظلم فَإِنْ تَفَاقَمَ أَمْرهمَا وطالت خُصُومَتهمَا بعث الْحَاكِم ثقة من أهْل الْمَرْأَة وثقة من قوم الرجل لِيَجْتَمِعَا فَيَنْظُرَا فِي أَمْرهمَا ما فيه المصلحة مما يريانه من التفريق او التوفيق وَتَشَوُّف الشارع الى التوفيق"[4].

ويقدم الحق تبارك وتعالى أسلوبا آخر في إنهاء الخلافات بين الزوجين، ويتجلى هذا واضحا في قوله تعالى ﴿وَإِنِ امْرَأَةٌ خَافَتْ مِنْ بَعْلِهَا نُشُوزاً أَوْ إِعْرَاضاً فَلا جُنَاحَ عَلَيهِمَا أَنْ يُصْلِحَا بَيْنَهُمَا صُلْحاً وَالصُّلْحُ خَيْرٌ وَأُحْضِرَتِ الْأَنْفُسُ الشُّحَّ وَإِنْ تُحْسِنُوا وَتَتَّقُوا فَإِنَّ اللَّهَ كَانَ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيراً﴾[5]، ويشير تفسير هذه الآية إلى أن الله ﷻ يقول مخيرا ومشرعا من حال الزوجين تارة في حال نفور الرجل عن المرأة وتارة في حال اتفاقه معها في حال فراقه لها فالحالة الأولى ما إذا خافت المرأة من زوجها أن ينفر عنها أو يعرض عنها فلها أن تسقط عنه حقها أو بعضه من نفقة أو كسوة أو مبيت أو غير ذلك من حقوقها عليه وله أن يقبل منها فلا حرج عليها في بذلها ذلك له ولا عليه في قبوله منها [6].

ويظهر من تلك الآيات أن الوساطة في إنهاء الخلافات والمنازعات بين الأفراد تعد من الواجبات التي يتعين على الجميع القيام بها دائما ابتغاء مرضاة الله ﷻ والحصول على الأجر والثواب منه نظير هذا العمل الذي يعد من أهم أعمال البر والإحسان التي يؤجر عليها من يقوم بها، ويؤكد هذا قوله تعالى ﴿لا خَيْرَ فِي كَثِيرٍ مِنْ نَجْوَاهُمْ إِلَّا مَنْ أَمَرَ بِصَدَقَةٍ أَوْ مَعْرُوفٍ أَوْ إِصْلاحٍ بَيْنَ النَّاسِ وَمَنْ يَفْعَلْ ذَلِكَ ابْتِغَاءَ مَرْضَاتِ اللَّهِ فَسَوْفَ نُؤْتِيهِ أَجْراً عَظِيماً﴾[7].

ويؤكد الرسول محمد ﷺ ضرورة التوسط في إنهاء الخلافات بين الناس في قوله "أَلَا أُخْبِرُكُمْ بِأَفْضَلَ من الصيام وَالصَّلَاة وَالصَّدَقَة ؟ قَالُوا بلى يا رسول الله اللَّه" قال "إِصْلَاح ذَات الْبَيْن"، وقوله "لِأَبِي أَيُّوب أَلَا أَدُلّك عَلَى تِجَارَة قَالَ: بلى يا رَسُول اللَّه قَالَ تسعى فِي أصلاح بين الناس إذا تفاسدوا وتقارب بينهم إذا تباعدوا"، ويؤكد هذا أن من يقوم بالوساطة وإصلاح

ذات البين بين الأفراد ابتغاء مرضاة الله ﷻ ومحتسبا ثوابه فسوف يؤتِيه الله ﷻ أجرا عظيما وثوابا جزيلا في الدنيا والاخرة[8].

وقد ذكر المؤرخون وكتاب السيرة النبوية العطرة أن مفاوضات الحديبية بين الرسول محمد ﷺ وقريش قد تمت عبر وساطة وفود تتمتع بصفات حميدة وتحظى بالقبول من المسلمين ومن قريش آنذاك، ومن تلك الوفود وفد قبيلة خزاعة برئاسة بديل بن ورقاء بن عمر بن ربيعة بن عبد العزى بن عامر الخزاعي، وهو رجل محايد تطوع للتوسط في حل النزاع القائم بين المسلمين وقريش، ومكرز بن محيص، ووفد برئاسة الحليس بن زيان وهو سيد الأحابيش وزعيم كنانة، وكان سيدا مطاعا في قومه راجح العقل وذا نزعة دينية[9]، وقد تمكنت تلك الوفود من إقناع قريش بأن الرسول محمداﷺ لم يأت لقتالهم وإنما جاء زائرا لبيت الله ومعظما للبيت العتيق، ونقلت تلك الوفود هذا العرض السلمي الذي قدمه الرسول محمد ﷺ بأمانة ودقة وموضوعية لقريش.

أهداف الوسيط

تختلف الأهداف التي يسعى الوسطاء لتحقيقها من الوساطة بين الأطراف المتفاوضة من وسيط وآخر، فبعضهم يقوم بالتوسط بين الأطراف المتنازعة بهدف إنهاء الخلافات والمنازعات ابتغاء مرضاة اللهﷻ، أو قد يسعى الوسيط إلى تحقيق مكاسب مادية كما في حالة الوساطة التجارية بين البائع والمشتري إذ يحصل الوسيط على العمولة من البائع والمشتري أو من أحدهما مقابل عمله، أو قد يقوم الوسيط بالتوسط بين الأطراف عندما يكون استمرار الخلافات بين تلك الأطراف له

تأثيرات سلبية مادية او معنوية على مصالحه، أو يسعى الوسيط في بعض الحالات إلى تحقيق عدة أهداف في آن واحد.

مجالات الوساطة بين المتفاوضين

تستخدم الوساطة بين المتفاوضين في المرحلة المعاصرة في مجالات متعددة تتدرج من المفاوضات الاجتماعية البسيطة بين الأفراد إلى التوسط في المشكلات العالمية مثل المشكلات المتعلقة بنزع الأسلحة النووية، ومحادثات السلام peace-talks والقضايا الاقتصادية، وغيرها من الأنشطة الإنسانية التي يمكن أن تحدث بين أطرافها خلافات ومنازعات تتعلق بتحديد الحقوق والالتزامات المتبادلة. ولذلك يمكن أن تكون هناك وساطة في المفاوضات التي تتناول المعاملات الاقتصادية والشؤون الاجتماعية والعلاقات الدولية.

إن الأمثلة على الوساطة في المعاملات الاقتصادية كثيرة منها الوساطة في المعاملات التجارية، والعقارية، والصناعية، ويكون الهدف منها تمكين الأطراف المتفاوضة من إقامة العلاقات المطلوبة لتبادل السلع والخدمات، أو إنهاء الخلافات التي تحصل في المجالات المتعلقة بتحديد الحقوق والالتزامات بينها. بينما تسهم الوساطة في المفاوضات الاجتماعية في تنظيم العلاقات بين الأفراد وإنهاء الخلافات بينهم، وتساعد الوساطة في المفاوضات التي تحدث في مواقع العمل في تنظيم العلاقات بين الأطراف المشتركة في العملية الإنتاجية في المنظمات، إضافة إلى هذا هناك الوساطة الدولية إذ تتوسط دولة أو مجموعة دول بين الدول بهدف إنهاء الصراعات والحروب.

وظائف الوسيط في المفاوضات

يسهم الوسيط في تمكين الأطراف المعنية بالقضية التفاوضية من التوصل إلى حلول تحظى بقبولها وتساعدها على تسوية الخلافات وتنظيم العلاقات بينها من خلال قيامه بالوظائف الآتية:

1. تعريف أطراف المفاوضات بعضها ببعض إذا لم يكن هناك تعارف سابق بينها.
2. تسهيل الاتصالات بين المتفاوضين، ويعد هذا من أهم الأدوار والمهام التي يقوم بها الوسيط من أجل بدء المفاوضات بينهم.
3. تمكين المتفاوضين من التوصل إلى تحديد دقيق للمشكلة المتنازع عليها ومعرفة أسبابها.
4. التقريب بين وجهات نظر الفرقاء، وتحديد المشتركات بينهم، وتجسير الخلافات.
5. تقديم المقترحات التي تمكن الفرقاء من التوصل إلى إيجاد حلول عملية تساعد على تنظيم العلاقات وإنهاء الخلافات بينهم.
6. التأثير في السلوك التفاوضي للأطراف المتفاوضة بهدف استمرار المفاوضات وإنهاء الخلافات بينها.
7. المساهمة في صياغة الاتفاقيات التي يمكن أن تسفر عن المفاوضات بين الأطراف المعنية بالقضية التفاوضية.
8. يتم في بعض الحالات استجواب الوسيط من قبل الجهات الحكومية التي تنظر في فض النزاعات بين المعنيين بالقضية التفاوضية بهدف الحصول منه على معلومات يمكن أن تكشف عن نوايا ومواقف الأطراف المتنازعة.

9. تهيئة مناخ ملائم نفسيا للتفاوض من خلال قيام الوسيط باختيار مكان محايد يحظى بقبول الأطراف المتفاوضة تتوفر فيه جميع المتطلبات التي تسهل عمليات التفاوض والحوار وتبادل المعلومات بين المتفاوضين.
10. المساهمة في تحديد أجندة المفاوضات.

متطلبات الوساطة بين المتفاوضين

ينبغي أن تتوفر الشروط الآتية فيمن يتولى الوساطة بين الأطراف المتفاوضة:

1. أن يكون الوسيط مقبولا لدى الأطراف المتفاوضة.
2. يمتلك معلومات دقيقة وموضوعية عن القضية التفاوضية وعن المتفاوضين وأخلاقياتهم، وأساليبهم في التفاوض، والأهداف التي يسعى كل منهما لتحقيقها من المفاوضات، والإمكانات المتاحة لكل منهما والتي يمكن توظيفها في القضية التفاوضية، والتنازلات التي يمكن أن يقدمها من قبلهم.
3. القدرة على التقريب بين الأطراف المتفاوضة إلى المستويات التي يتم فيها التوصل إلى حلول تنهي الخلافات بينها، ويقول الشاعر العربي زهير بن أبى سلمى في معلقته واصفا دور المجموعة التي لعبت دور الوسيط في إنهاء الخلافات بين عبس وذبيان في زمن الجاهلية (عشيرتان عربيتان كبيرتان في الجزيرة العربية آنذاك) ومنعت نشوب الحرب التي كانت وشيكة أن تقع بينهما وتلحق دمارا وخرابا كبيرا قائلا:

"تداركتما عبسا وذبيان بعدما تفانوا
ودقوا بينهم عطر منشم"

4. يكون أمينا في نقل المعلومات والبيانات بين الأطراف المتفاوضة.
5. يتميز بالحيادية، والموضوعية، والكفاءة المطلوبة لمساعدة الأطراف المتنازعة على إنهاء خلافاتها.
6. أن يكون متحيزا للحق ضد الباطل ومستعدا للوقوف مع الحق ومحاربة البغي والعدوان عملا بقوله تعالى ﴿وَإِنْ طَائِفَتَانِ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ اقْتَتَلُوا فَأَصْلِحُوا بَيْنَهُمَا فَإِنْ بَغَتْ إِحْدَاهُمَا عَلَى الْأُخْرَى فَقَاتِلُوا الَّتِي تَبْغِي حَتَّى تَفِيءَ إِلَى أَمْرِ اللَّهِ فَإِنْ فَاءَتْ فَأَصْلِحُوا بَيْنَهُمَا بِالْعَدْلِ وَأَقْسِطُوا إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُقْسِطِينَ﴾(10)، وتؤكد هذه الآية الكريمة أن على المؤمنين الإصلاح بين المتقاتلين، أما إذا بغى أحد الاطراف على الآخر أو بغت فئة على أخرى فعلى المؤمنين نصرة المظلوم ومقاتلة الباغي حتى يفيء إلى أمر الله ﷻ.
7. .أن يكون الوسيط المتطوع مستعدا للتضحية بوقته، وماله، وجهده من اجل إنهاء الخلافات بين الأطراف المتفاوضة.
8. ينبغي أن يكون الوسيط مجازا قانونيا ومخولا للقيام بالوساطة بين الأطراف في المجالات التي يتوسط بها.

أدوات الوسيط في التأثير في الأطراف المتفاوضة

هناك أدوات عديدة بإمكان الوسيط استخدامها للتأثير في الأطراف المتفاوضة ودفعها للاستمرار في التفاوض، وإنهاء النزاعات والصراعات، والتوصل إلى اتفاقات تنظم العلاقات وتحدد الحقوق والالتزامات المتبادلة بينها، ومن تلك الأدوات ما يأتي:

1. إقناع الأطراف المتفاوضة بأهمية دور المفاوضات في حسم النزاعات والخلافات والفوائد التي يمكن أن تحققها

من ذلك، وفي الوقت ذاته توضيح الأضرار التي تترتب على استمرار النزاعات والخلافات.

2. تقديم مقترحات تسهم في تمكين الأطراف المتفاوضة من إنهاء الخلافات وتنظيم العلاقات بينها على وفق أسس تضمن حقوقهما المتبادلة.
3. التلويح باستخدام القوة والإكراه وجميع الإمكانات والوسائل المتاحة له لردع الطرف الباغي والمعتدي، ويؤكد هذا قوله تعالى ﴿وَإِنْ طَائِفَتَانِ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ اقْتَتَلُوا فَأَصْلِحُوا بَيْنَهُمَا فَإِنْ بَغَتْ إِحْدَاهُمَا عَلَى الْأُخْرَى فَقَاتِلُوا الَّتِي تَبْغِي حَتَّى تَفِيءَ إِلَى أَمْرِ اللَّهِ فَإِنْ فَاءَتْ فَأَصْلِحُوا بَيْنَهُمَا بِالْعَدْلِ وَأَقْسِطُوا إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُقْسِطِينَ﴾[11].
4. تقديم المكافآت لجميع الأطراف المتفاوضة أو لطرف واحد منها بهدف تحفيزها على التفاوض وإنهاء الخلافات.

أخلاقيات الوساطة في المفاوضات

ترى اغلب التعليمات والتشريعات والأعراف التي تتناول تنظيم أعمال الوسطاء في المفاوضات أن تلك الأعمال ينبغي أن تتم في إطار الأخلاقيات الآتية:

1. يتعهد الوسيط بإخبار الأطراف التي يتوسط بينها بكل الأنشطة التي يقوم بها أثناء عملية الوساطة بينها بدقة وموضوعية وفي الوقت المناسب لها.
2. أن يكون الوسيط محايدا وغير متحيز لأحد أطراف القضية التفاوضية التي يتوسط فيها.
3. المحافظة على سرية المعلومات التي لها علاقة بأطراف القضية التفاوضية التي يتوسط فيها.
4. ينبغي أن يكون الوسيط متيقظا ومدركا لسلوك الأطراف المتفاوضة وردود أفعالها.

5. لا يقدم الوسيط أية مشورة قانونية أو نصيحة يمكن أن تسهم في مساعدة أحد الأطراف على حساب الطرف الآخر.
6. يكون نشاط الوسيط المهني في المجالات المتخصص بها حصرا من اجل أن يكون أكثر كفاءة في ممارسة دوره في الوساطة.

مديات عمل الوسيط في المفاوضات

يمكن أن يقع عمل الوسيط ضمن المديات الآتية:

1. تهيئة الأطراف المعنية بالقضية التفاوضية للموافقة على قبول التفاوض على القضايا المختلف عليها.
2. تقديم المقترحات التي تساعد الفرقاء على الوصول إلى القرار الذي يسهم في معالجة المشكلات بينهم، وتبقى مسؤولية اتخاذ القرار بيد الأطراف المعنية بالقضية التفاوضية.
3. تقوم الأطراف المعنية بالقضية التفاوضية عندما يتعذر عليها الاهتداء إلى القرار الذي يحظى بموافقة الجميع بتخويل الوسيط صلاحية اتخاذ القرارات التي تسهم في إنهاء الخلافات ويتعين على تلك الأطراف في هذه الحالة قبول قرارات الوسيط.

التزامات الأطراف المتفاوضة قبل الوسيط

يمكن تلخيص التزامات الأطراف المتفاوضة قبل الوسيط كالآتي: ينبغي أن تقوم الأطراف المتفاوضة بتزويد الوسيط بكل المعلومات والبيانات التي لها علاقة بالقضية التفاوضية، وتوضح له موقفها من القضية التفاوضية، والأهداف التي تسعى إليها من

المفاوضات، والتنازلات التي يمكن أن تقدمها، والخيارات والبدائل التي تقبل بها لحل المشكلات، وتنظيم العلاقات، وتحديد الحقوق والالتزامات المتبادلة.

ويتطلب تنظيم عملية الوساطة بين الأطراف المتفاوضة في اغلب الحالات توقيع اتفاق بين الوسيط وبين تلك الأطراف يوضح الالتزامات المتقابلة بين الوسيط وبينها، والصلاحيات الممنوحة له من قبلها، ومقدار الأجر الذي يستحقه الوسيط نظير قيامه بدور الوساطة، ويفضل مراجعة وتدقيق نصوص ذلك الاتفاق من قبل المختصين بالشؤون القانونية بهدف التأكد من سلامة نصوصه من الناحية القانونية، وان تتم المصادقة عليه من قبل الجهات الرسمية المخولة بالتوقيع على تلك العقود والاتفاقات.

إعداد الوسطاء

أضحى إعداد الوسطاء المهرة يحظى باهتمام كبير في المرحلة المعاصرة بسبب جسامة الدور الذي يتعين عليهم القيام به في ظل التطورات المتزايدة نوعيا وكميا في جميع القطاعات التي لها علاقة بالأفراد والمنظمات والدول، وتزايد التعقيد في طبيعة المشكلات والقضايا المتعلقة بتحديد الحقوق والالتزامات بين الأطراف بسبب تعارض المصالح واختلاف الآراء.

وقد أخذت الأقطار المتقدمة تحدد في تشريعاتها وتعليماتها المتطلبات الثقافية والمعرفية والمهنية والسلوكية التي ينبغي توافرها فيمن يقوم بمهمة الوساطة، إضافة إلى المتطلبات التي تحددها النقابات والجمعيات التي تنظم شؤون الوساطة في تلك الأقطار. ففي استراليا مثلا تقضي القوانين التي تنظم شؤون الوساطة في المجالات المتعلقة بالأحوال المدنية أن يكون الوسيط

من الحاصلين على شهادة جامعية في القانون ومتدربا في مكتب متخصص في أعمال الوساطة لمدة لا تقل عن سنتين، ومشاركا في برامج تدريبية تعنى بتطوير مهارة الوسطاء.

وجدير ذكره أن متطلبات إعداد الوسطاء تختلف باختلاف طبيعة المهمة التفاوضية التي يتوسطون فيها، واختلاف الشعوب من حيث القيم والأعراف والتقاليد ومستوى التطور الاقتصادي والتقني والعلمي، وأهداف المتفاوضين وأساليبهم في التفاوض.

عمولة الوسطاء

تتم عملية الوساطة في بعض الحالات دون مقابل أو تتم لقاء عمولة commission يحصل عليها الوسيط مقابل قيامه بتلك المهمة، فالوساطة في إنهاء الخلافات الاجتماعية بين الأفراد تتم غالبا دون مقابل إذ يقوم بها أفراد متطوعون volunteers من المجتمع المحلي أو تقوم بها المنظمات المحلية طوعا voluntary بهدف إنهاء الخلافات الاجتماعية التي تحدث بين أفراد المجتمع المحلي بدلا من اللجوء إلى المحاكم.

أما الوساطة في الأنشطة الاقتصادية فيتعين على الأطراف التي ترغب بتكليف طرف ثالث للقيام بمهمة الوساطة بينها أن تقوم بدفع عمولة للوسيط يتحدد مقدارها في ضوء الاتفاق عليها بين الوسيط وتلك الأطراف أو في ضوء القوانين والتعليمات والأعراف السائدة في المجتمع، أو طبيعة القضية التفاوضية، أو مبالغ الصفقات التي تسفر عن الاتفاقات التي تتم عبر الوسيط.

تأثيرات التطور التقني في أعمال الوساطة بين المتفاوضين

انعكست تأثيرات التطور التقني الذي يشهده العالم بصورة مضطردة على جميع الأنشطة التي يقوم بها الأفراد ومنها الأعمال المتعلقة بالوساطة، فقد أصبح بالإمكان القيام بالوساطة بين أطراف متباعدة جغرافيا عبر الاتصالات عن طريق الهاتف أو الانترنيت online أو الدائرة التلفزيونية المغلقة أو التقنيات الأخرى التي يمكن أن تستخدم في تبادل المعلومات والبيانات بين الوسيط والأطراف التي لها علاقة بالقضية التفاوضية، وقد ساعد هذا التطور على التفاوض عن بعد بين الأطراف المعنية بالقضية التفاوضية، وخفض النفقات، والجهود، والوقت المطلوبة لإجراء عمليات التفاوض خاصة في الحالات التي تكون فيها الأطراف التي لها علاقة بالقضية التفاوضية في أقطار متباعدة جغرافيا.

العوامل المؤثرة في كفاءة الوسيط في المفاوضات

تعتمد كفاءة الوسيط على تحقيق الأهداف المطلوبة من أعمال الوساطة بين أطراف المفاوضات على العوامل الآتية:

1. مقدار الدعم المادي والمعنوي الذي تقدمه الأطراف ذات العلاقة بالقضية التفاوضية للوسيط.
2. تؤثر حدة الخلافات بين الأطراف المتفاوضة في كفاءة الوسيط في أداء الدور المطلوب منه في تجسير فجوة الخلافات بينها، فكلما كانت الخلافات بينها حادة كانت المهمة التي يقوم بها الوسيط أكثر تعقيدا.
3. طبيعة العلاقات بين الوسيط وبين الأطراف المتفاوضة، إذ يكون الوسيط أكثر كفاءة في تنفيذ المهام المطلوبة

منه كلما كانت العلاقات بينه وبين أطـراف المفاوضـات متينة.

4. مهارة الوسيط وخبراته في إدارة عمليات الوسـاطة بـين الأطراف المتفاوضة.
5. الامكانات المتاحة للوسيط، وقدرتـه علـى اسـتخدام تلـك الإمكانات في التأثير في الأطراف المتفاوضة بكفاءة.
6. مدى توفر المعلومات الدقيقة والموضوعية عن القضـية التفاوضية حيث كلما توفرت تلـك المعلومـات للوسـيط في الوقت المناسب كلما تمكن مـن معرفـة تلك القضـية وأبعادها وتأثيراتها على الأطراف المتفاوضـة والحلـول الممكنة لها.

الأطراف غير المباشرة في المفاوضات

هناك أطراف غير مباشرة تتـأثر مصـالحها بالنتـائج التـي تسفر عنها المفاوضات، وتشكل هذه الأطراف قوة ضاغطة علـى جميع الأطراف المتفاوضة أو على أحد أطرافها لاعتبارات تتعلق بمصالحها القريبة أو البعيدة، ولذلك يتعين على المتفاوض الماهر القيام بما يأتي:

1. تشخيص الأطراف غير المباشرة المسـاندة لـه او للطـرف الآخر بدقة متناهية.
2. معرفـــة أهـــداف وإمكانـــات الأطـــراف المســـاندة لـــه أو للمتفـــاوض الآخـــر، وتحديـــد الاســـاليب التـــي تســـتخدمها لاطراف المساندة في تقديم الدعم له أو للطرف الاخر
3. إعداد وتنفيذ خطة إعلامية متقنة تستهدف إقناع الأطـراف غير المباشرة في المفاوضات بعدالة قضيته بهدف تحجـيم دورها أو خفض مستوى دعمها وتأييدها للطرف الآخر.

4. استخدام أساليب تمكنه من توظيف إمكانات وتأثيرات الأطراف غير المباشرة في تحقيق أهدافه من المفاوضات.

ويشير القرآن الكريم إلى أن السحرة الذين أتى بهم فرعون ليكونوا عونا له ضد موسى ﵇ كانوا يمثلون الأطراف غير المباشرة في المفاوضات بين موسى ﵇ وفرعون، وقد كانوا في بداية الأمر يساندون بسحرهم فرعون ضد موسى ﵇، وحاولوا أن يرهبوا الناس ويدحضوا برهان موسى ﵇، وينصروا فرعون، ويظهر هذا في قول الحق ﴿وَجَاءَ السَّحَرَةُ فِرْعَوْنَ قَالُوا إِنَّ لَنَا لَأَجْراً إِنْ كُنَّا نَحْنُ الْغَالِبِينَ﴾[12]، وقد طلب موسى ﵇ من السحرة أن يكونوا هم أول من يلقي لكي يطلع على سحرهم وحجتهم وبعد ذلك يقوم بدحضها، ولذلك يتعين على المتفاوض أن يمنح الطرف الآخر الفرصة ليكون هو أول من يقدم أدلته وبعد ذلك يقوم بتفنيد تلك الأدلة، ويظهر هذا في قوله تعالى ﴿فَلَمَّا جَاءَ السَّحَرَةُ قَالَ لَهُمْ مُوسَى أَلْقُوا مَا أَنْتُمْ مُلْقُونَ﴾[13]، وبالفعل تحول السحرة إلى صف موسى ﵇ والوقوف بوجه فرعون وعرضوا أنفسهم للعقوبات التي فرضها عليهم بعد أن اقتنعوا أن موسى ﵇ على حق، ويظهر هذا في قوله تعالى ﴿فَأُلْقِيَ السَّحَرَةُ سُجَّداً قَالُوا آمَنَّا بِرَبِّ هَارُونَ وَمُوسَى قَالُوا لَنْ نُؤْثِرَكَ عَلَى مَا جَاءَنَا مِنَ الْبَيِّنَاتِ وَالَّذِي فَطَرَنَا فَاقْضِ مَا أَنْتَ قَاضٍ إِنَّمَا تَقْضِي هَذِهِ الْحَيَاةَ الدُّنْيَا﴾[14].

ولابد من الإشارة إلى أن موسى ﵇ طلب أن يكون اللقاء بينه وبين السحرة الذين أعدهم فرعون آنذاك أمام اكبر حشد من الناس ليتمكن من الحصول على تأييد اكبر عدد من الناس لانه كان على ثقة تامة بأن الله ﷻ ناصره وهو على حق وفرعون

على باطل، ويشير إلى هذا قوله تعالى ﴿قَالَ مَوْعِدُكُمْ يَوْمُ الزِّينَةِ وَأَنْ يُحْشَرَ النَّاسُ ضُحىً﴾[15].

وتقدم المفاوضات التي أجراها الرسول ﷺ مع قريش في الحديبية مثلا على دور قبائل ثقيف وقبائل الأحابيش كأطراف غير مباشرة في تلك المفاوضات، فقد شعرت تلك القبائل آنذاك بسبب الدعاية التي قامت بها قريش قبل بدء المفاوضات بان الرسول محمدا ﷺ وأصحابه قد جاءوا للهجوم على قريش في عقر دارها وانتهاك حرمتها واستباحة مقدساتها، وقد حاولت قريش آنذاك أن تظهر أمام تلك القبائل وكأن المسلمين يرومون الاعتداء عليها ولذلك هرعت تلك القبائل مستنفرة كامل قواتها وإمكاناتها لنجدة قريش ضد المسلمين[16]، ولذلك أعد الرسول محمد ﷺ خطة إعلامية محكمة ومتقنة في ضوء جميع معطيات ذلك الموقف الحاسم استهدف منها إقناع تلك القبائل بصحة وعدالة قضيته، وأن قريشا غير محقة في جميع تصرفاتها إزاء المسلمين، وأنها تقوم بأعمال عدوانية ضد من يروم زيارة بيت الله الحرام، وقد أسهمت تلك الخطة في دفع تلك القبائل إلى تحويل قناعاتها وبدأت بتأييد الرسول محمد ﷺ بعد أن كانت تؤيد قريشا، وقد أغضب هذا التحول في موقف تلك القبائل قريشا وأحدث انقسامات خطيرة في صفوف جيشها، وفوت عليها فرصة الحصول على تأييد تلك القبائل لها.

وجدير ذكره أن الخطة الإعلامية المتقنة التي أعدها الرسول محمد ﷺ أسهمت في إقناع القبائل المساندة لقريش بضرورة تحويل موقفها إلى مناصرة المسلمين بعد أن استيقنت أن المسلمين ليس كما تزعم قريش بغاة معتدون ويريدون هتك حرمة بيت الله بالحرب والقتال إنما هم قادمون للعمرة فحسب،

وقد تأكد رجال تلك القبائل من ذلك بعد أن شاهدوا المسلمين يقومون بجميع الممارسات المتعارف عليها أيام الحج وهي: الهدي المقلد، والإحرام، ورفع الأصوات بالتلبية، وهكذا استطاع الرسول محمد ﷺ من خلال تلك الخطة أن يحدث تحولا جذريا في مواقف تلك القبائل ويجعلها تدرك تماما أن قريشا هي التي افتعلت الأكاذيب وخلقت تلك الأزمة بهدف تشويه الإسلام وسمعة المسلمين[17].

وينبه الحق تبارك وتعالى إلى أمر في غاية الأهمية وهو أن لا تقوم الأطراف غير المباشرة بالدفاع عن احد الأطراف المتفاوضة وتتبنى مصالحه إذا لم يكن معه الحق لأنها إن دافعت عن ذلك الطرف في الحياة الدنيا ومكنته من تحقيق الفوز في مفاوضاته مع الطرف الآخر فإنها ستتحمل وزر ذلك العمل في الدنيا والآخرة، ويؤكد هذا قوله تعالى ﴿هَا أَنْتُمْ هَؤُلاءِ جَادَلْتُمْ عَنْهُمْ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا فَمَنْ يُجَادِلُ اللَّهَ عَنْهُمْ يَوْمَ الْقِيَامَةِ أَمْ مَنْ يَكُونُ عَلَيْهِمْ وَكِيلاً﴾[18] ، ولذلك على الأطراف غير المباشرة في المفاوضات أن تتقي الله ﷻ وتخشاه عندما تتدخل بين الأطراف المتفاوضة.

ولابد من الإشارة إلى أن تدخل الأطراف غير المباشرة بين أطراف التفاوض قد تكون له نتائج إيجابية تسهم في إنهاء النزاعات والخلافات بينها وأحيانا تكون له نتائج سلبية (مادية ومعنوية) كبيرة على تلك الأطراف، وتحصل هذه الحالة عندما تسعى الأطراف غير المباشرة الى تحقيق مصالحها من خلال تعميق الخلافات و تفاقم المشكلات وزيادة حدة الصراعات بين الأطراف المتفاوضة

مجالات عمل الأطراف غير المباشرة في المفاوضات

يمكن أن تتدخل الأطراف غير المباشرة بين المتفاوضين في المجالات الآتية:

1. تسهيل المفاوضات بين أطراف التفاوض.
2. التأثير في السلوك التفاوضي للمتفاوضين.

أولا: تسهيل المفاوضات بين أطراف التفاوض

تستطيع الأطراف غير المباشرة التدخل بين أطراف التفاوض بهدف تسهيل المفاوضات من خلال دورها في نقل المعلومات التي تسهم في تحقيق التعارف والتقارب بين تلك الأطراف ودعوتها إلى عقد اللقاءات في ضوء الترتيبات التي تعدها، ويفضل أن تكون تلك اللقاءات بحضور الأطراف غير المباشرة، ولكن هذا لا يعني أن حضورها في تلك اللقاءات أمر في غاية الضرورة خاصة في الحالات التي يتعذر فيها وجودها مع اطراف التفاوض في مكان واحد، وقد أصبح العمل بهذا الأسلوب ممكنا في هذه المرحلة بفضل التطور الهائل في تقنيات الاتصالات كالانترنيت والهاتف المحمول والفاكس وغيرها من التقنيات الأخرى.

ثانيا: التأثير في السلوك التفاوضي للمتفاوضين

يأخذ تأثير الأطراف غير المباشرة في السلوك التفاوضي للأطراف المتفاوضة صورا وأشكالا عديدة منها:

1. تشجيع الأطراف المتفاوضة على إنهاء المشكلات والتوصل إلى حلول تحظى بقبولها.
2. توضيح الفوائد والأهداف الكبيرة والسامية التي يمكن أن تحقق من إنهاء الخلافات والنازعات.

3. تقليل فارق القوة والإمكانات المتاحة لأحد أطراف التفاوض عن طريق تقديم المساعدات المادية والمعنوية للطرف الأضعف في المفاوضات.
4. حفظ ماء وجه وكرامة المتفاوضين في حالة قبولهم تقديم تنازلات مهمة تسهم في إنهاء الخلافات ويتحقق ذلك عن طريق قيام الاطراف غير المباشرة بتقديم ضمانات أو مكافآت مناسبة لمن يقوم بتقديم التنازلات[19].

وجدير ذكره أن قدرة الأطراف غير المباشرة في التأثير في الأطراف المتفاوضة وتشجيعها على الاستمرار في المفاوضات، أو على نتائج المفاوضات تتوقف على عدة عوامل منها: الإمكانات المتاحة لها للتأثير في الأطراف المتفاوضة، ومدى تأثر مصالحها بالنتائج التي تسفر عنها المفاوضات.

الفصل الخامس

مهارات الاتصال والإقناع

إن معرفة المتفاوض بتفاصيل القضية التفاوضية، وبالطرف الآخر فيها، وإمكاناته، والجهات التي يمكن أن تقف إلى صفه في المفاوضات وتقدم له الدعم والمساندة، والفوائد التي يمكن أن تتحقق من المفاوضات، والمشكلات والخسائر التي تترتب عن فشلها، لا تمكنه من إجراء مفاوضات ناجحة ما لم يمتلك مهارات تمكنه من الاتصال بالآخر وإقناعه بقضيته، واستمالته وإقامة علاقات طيبة معه حتى وإن انتهت المفاوضات بالفشل.

ويتناول هذا الفصل توضيح مهارات الاتصال والإقناع التي ينبغي أن تتوافر فيمن يقوم بالتفاوض مع الآخرين بغض النظر عن طبيعة القضية التفاوضية.

مهارة الاتصال

يعرف قاموس وبستر المهارة skill بصورة عامة بأنها المعرفة أو القابلية المكتسبة لتنفيذ عمل معين، وتعرف أيضا بأنها القابلية أو القدرة اللازمة لأداء عمل معين بكفاءة تامة وقت الحاجة إليه، ولذلك لابد أن يمتلك الفرد عدة مهارات ليتمكن من القيام بالأعمال المنوطة به بكفاءة عالية ليحقق اهدافه ويستمتع بعلاقاته مع الآخرين، ومن تلك المهارات مهارتي الاتصال والإقناع.

ان حاجة الفرد لتطوير مهارة الاتصال communication skill تظهر بسبب اتصاله المستمر مع الآخرين منذ ولادته وحتى وفاته، وهو يقوم بالاتصال بهم من أجل تحقيق أهدافه (الاجتماعية، والنفسية، والاقتصادية)، ولذلك يتعين عليه تطوير أساليب ووسائل ومهارات الاتصال ليتمكن من تحقيق تلك الاهداف التي لا غنى له عنها مطلقا وفي الوقت ذاته يتبادل المعلومات والمعاني والأحاسيس والآراء المطلوبة لاحداث التأثير المتبادل مع الاخرين في الأفكار والقناعات والأحاسيس والمشاعر[1].

وبالرغم من أهمية عملية الاتصال بالنسبة لجميع الأفراد إلا أن البعض لا زال يتعذر عليه القيام بها بالكفاءة المطلوبة لتحقيق الأهداف التي يسعى إليها من عمليات تبادل المعلومات والآراء والأحاسيس والمشاعر مع الآخرين، ويعود ذلك لأسباب عديدة منها: عدم معرفة أطراف عملية الاتصال بالأهداف المطلوب تحقيقها من هذه العملية، أو جهلهم بأساليب الاتصال، أو تدني مهارتهم في الاتصال، أو بسبب استخدام تقنيات غير متطورة في الاتصال.

عناصر عملية الاتصال

تتألف عملية الاتصال من العناصر الآتية: المرسل، والمتلقي، والرسالة، وقنوات الاتصال، وأجهزة الإرسال والاستقبال، والتغذية المرتدة feedback من المتلقي، والبيئة التي تتم فيها عملية الاتصال. وان عملية الاتصال تتم عبر المراحل الآتية: يقوم المرسل بإعداد الرسالة، وتحويلها إلى علامات وإشارات تحملها القنوات المختلفة بهدف إرسالها إلى المتلقي، ويقوم المتلقي بتحويل تلك العلامات والإشارات إلى كلمات مقروءة أو مسموعة، وتحليلها والتفاعل معها واتخاذ إجراء معين

في ضوء مضمونها كرد فعل اتجاه ما ورد في الرسالة الموجهة إليه وهو الهدف المطلوب الوصول إليه من الاتصال، ولذلك فان أهداف الاتصال لا تتحقق ما لم يتم القيام بجميع تلك المراحل بكفاءة عالية.

وتأسيسا على ما تقدم فان كفاءة الأفراد في الاتصال بالآخرين تختلف من شخص لآخر نظرا لاختلاف الأفراد في العوامل الذاتية المتعلقة بالخجل، والخوف، والقلق، وإدراك الذات ونموها، والعمر، والمستوى الثقافي وخبراتهم السابقة في عمليات الاتصال بالآخرين، ومهارات الاستماع، والحديث، والقراءة، والكتابة، والتقنيات والمعدات المستخدمة في عمليات الاتصال. وفيما يأتي توضيح لمهارتي الحديث والاستماع نظرا لدورهما الكبير في التأثير في كفاءة المتفاوضين في تبادل البيانات والمعلومات والأفكار والمشاعر والأحاسيس التي لها علاقة بموضوع التفاوض.

مهارة التحدث

تتعلق مهارة التحدث talking skill بقدرة الشخص على التعبير عن أفكاره وآرائه ومشاعره وأحاسيسه بكلام يفهمه الآخرون ويتفاعلون معه، ولذلك لابد أن يكون المتحدث واثقا من نفسه و من المعلومات والأفكار التي يتحدث عنها، ومؤمنا بها، وتواقا للحديث عنها بحماس، وقادرا على خلق انطباع حسن عنها لدى المتلقي، ويمتلك معلومات واضحة ودقيقة عن آراء المتلقي وأهدافه وسلوكه وحاجاته وكيفية التأثير فيه.

ويتعين على المتحدث اختيار الموضوع الذي يحظى باهتمام المتلقي بدقة متناهية، وتحديد الأهداف المطلوب تحقيقها من حديثه، ومخاطبة المتلقي على قدر معرفته بالموضوع ومستواه الثقافي والاجتماعي، وان تكون الظروف ملائمة

للحديث، ويكون قادرا على استخدام العبارات والإيماءات والنماذج والأمثلة و وسائل الإيضاح المناسبة لتوضيح الموضوع الذي يتحدث عنه. وينبغي للمتحدث أن يركز على موضوع الحديث ويتجنب الكلمات والمفاهيم والمصلحات الصعبة والمعقدة، وأن ينتبه إلى رد فعل المتلقي اتجاه الموضوع الذي يعرضه عليه، ويوفر له فرصة المشاركة في الحديث وطرح الأسئلة.

وينبغي أن يكون المتحدث صادقا، و موضوعيا، ودقيقا، و واضحا، ويتميز بالتأني والحلم وكظم الغيظ، و منسجما مع ذاته موضوعا ومظهرا، وقادرا على السيطرة على انفعالاته، ويقبل النقد والنقد الذاتي، ولا يكون حديثه مطولا ومملا ولا مختصرا بحيث لا يقدم صورة واضحة عن الموضوع، وأن يتخلل حديثه الدعابة التي تضفي على الموضوع المتعة والتشويق، ولا يدعي أن آراءه تمثل حقيقة مطلقة لا يقبل مناقشتها، ويتطلب هذا منه استخدام كلمات مثل "اعتقد"، أو "في رأيي"، أو "ربما" بهدف تشجيع المتلقي على إبداء وجهة نظره بحرية تامة، وان يغضض من صوته عملا بقوله تعالى﴿وَاقْصِدْ فِي مَشْيِكَ وَاغْضُضْ مِنْ صَوْتِكَ إِنَّ أَنْكَرَ الْأَصْوَاتِ لَصَوْتُ الْحَمِيرِ﴾[2]، وعليه أن يدرك أن رفع الصوت يشير إلى ضعف موقف المتحدث، ويؤكد هذا قول الشاعر:

"ضعاف الأُسد أكثرُها زئيراً
وأضرمها اللواتي لا تزير"

أخلاقيات الحديث

يقوم الحديث على جملة من الأخلاقيات التي ينبغي مراعاتها من قبل المتحدث منها ما يأتي:

1. أن تحمل الكلمات والعبارات المستخدمة في الحديث كل المعاني الطيبة، والرقة، واللطف، وتسهم في تنمية العلاقات مع المتلقي وتسهم في تحقيق أهداف المتحدث والمتلقي معا، عملا بقوله تعالى ﴿أَلَمْ تَرَ كَيْفَ ضَرَبَ اللَّهُ مَثَلاً كَلِمَةً طَيِّبَةً كَشَجَرَةٍ طَيِّبَةٍ أَصْلُهَا ثَابِتٌ وَفَرْعُهَا فِي السَّمَاء تُؤْتِي أُكُلَهَا كُلَّ حِينٍ بِإِذْنِ رَبِّهَا وَيَضْرِبُ اللَّهُ الأَمْثَالَ لِلنَّاسِ لَعَلَّهُمْ يَتَذَكَّرُونَ وَمَثَلُ كَلِمَةٍ خَبِيثَةٍ كَشَجَرَةٍ خَبِيثَةٍ اجْتُثَّتْ مِن فَوْقِ الأَرْضِ مَا لَهَا مِنْ قَرَارٍ﴾[3]، ويظهر من هذه الآية الكريمة أن الكلمة الطيبة تكون لها فوائد كبيرة لكل من المتحدث والمتلقي في كل زمان ومكان وهي بذلك أفضل في فوائدها من الثمر الذي يؤتي أكله في موسم واحد في السنة، ولذلك يأمرنا الله ﷻ أن نقول التي هي أحسن في قوله تعالى ﴿وَقُلْ لِعِبَادِي يَقُولُوا الَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ الشَّيْطَانَ يَنْزَغُ بَيْنَهُمْ إِنَّ الشَّيْطَانَ كَانَ لِلإِنْسَانِ عَدُوّاً مُبِيناً﴾[4].

ويؤكد الرسول محمد ﷺ أهمية الكلمة الطيبة إلى المستوى الذي يجعل منها صدقة ينتفع منها دافعها والحاصل عليها في الحياة الدنيا والآخرة بقوله "الكلمة الطيبة صدقة"، ولابد من القول أن جراحات اللسان أنكى واشد وطأة من جراحات السنان، وقد أصاب الشاعر الذي قال:

"جراحات السنان لها التئام
ولا يلتئم ما جرح اللسان"

2. الابتعاد عن الجدال، والمراء، واللعن، والطعن، ولذلك كان الرسول محمد ﷺ يتخير في خطابه وحديثه ويختار أحسن الألفاظ وأجملها، وألطفها، وأبعدها عن ألفاظ أهل

الجفاء والغلظة والفحش، فلم يكن فاحشا ولا فظا، ويؤكد هذا حديثه "ليس المؤمن بطعان ولا لعان ولا فاحش ولا بذئ".

3. قبول الآخرين والاتصال معهم بغض النظر عن سلوكهم وصفاتهم وأخلاقهم وأفكارهم ومشاعرهم، ولا يعني الاتصال بهم الموافقة على أفكارهم أو معتقداتهم أو مشاعرهم أ وسلوكهم إنما التواصل والتعامل معهم بأسلوب إنساني من أجل تبادل السلع والخدمات والمعلومات والبيانات التي تسهم في تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والنفسية، أو محاولة تغيير أفكارهم إلى ما هو أفضل أو تحجيم شرورهم في الاقل، ولذلك كان الرسول محمد ﷺ يقيم علاقات واتصالات مع جميع الناس، فمثلا كان يتصل مع أصحابه يعلمهم دينهم وينمي علاقاته بهم، ويتصل بكفار قريش يناقشهم ويدعوهم إلى الإسلام، وكان يزور جاره اليهودي المريض، ويلبي دعوة رجل يهودي آخر يدعوه للطعام.
4. ينبغي أن تكون بداية الحديث بالموضوعات التي يهتم بها المتلقي.
5. التركيز في الحديث على الجوانب المشتركة بين المتحدث والمتلقي والتي تحظى بقبولهما.
6. لا يطلب من المتلقي التخلي عن قناعته بصورة مباشرة، ويفضل أن تتم مناقشة الموضوعات المختلف عليها بالتدرج من الأفكار الأقل تأثيرا إلى الأكثر تأثيرا.
7. خلق انطباع أو شعور لدى المتلقي بأن الأفكار التي يتناولها الحديث ما هي إلا أفكاره، بهدف إشباع غروره، واعتزازه بأفكاره، واستمالته لقبول الأفكار المطروحة عليه، وتحفيزه للدفاع عنها.

8. الابتعاد عن الخوض في التفاصيل خوفا من تعرض المتلقي للشرود والملل، أو إثارته للحديث عن موضوعات أخرى مختلف عليها كليا.
9. ضرورة استخدام جميع الوسائل المتاحة للتأثير في المتلقي وإقناعه بالاستماع لموضوع الحديث وقبول الأفكار المطروحة عليه، ومن أهم تلك الوسائل الإشارة خلال الحديث إلى الآيات القرآنية والأحاديث النبوية والأمثال والحكم والأشعار، أو الموضوعات التي تحظى باهتمام المتلقي وقبوله، شريطة أن لا تكون تلك الوسائل محشورة حشرا أثناء الحديث وإنما يشار إليها بتلقائية في سياق تدفق الحديث.
10. ملاحظة استجابة المتلقي وردود أفعاله أثناء الحديث بهدف تشجيعه على الاستماع للحديث والمشاركة فيه، إذ لا جدوى من الحديث مع المتلقي إذا كان لا يهتم بما يسمعه، ولا تصدر عنه ردود أفعال سلبية أو إيجابية اتجاه الحديث الموجه إليه حتى لا تذهب جهود المتحدث سدى، كما يقول أحد الشعراء:

"لقد أسمعت لو ناديت حيا
ولكن لا حياة لمن تنادي
نار إذا نفخت بها أضاءت
ولكن ضاع نفخك في الرماد"

11. يتعين على المتحدث الاعتراف بأخطائه بدلا من الدفاع عنها بهدف تعزيز مصداقيته أمام المتلقي، وهذا ما دفع موسى عليه السلام إلى الاعتراف بالخطأ الذي ارتكبه أمام فرعون وملأه، وقد أشار إلى ذلك قوله تعالى ﴿وَفَعَلْتَ فَعْلَتَكَ الَّتِي فَعَلْتَ وَأَنْتَ مِنَ الْكَافِرِينَ قَالَ فَعَلْتُهَا إِذاً وَأَنَا مِنَ الضَّالِّينَ﴾[5]، وقد قيل قديما الاعتراف بالخطأ فضيلة،

وهذا الخلق الحسن هو الذي دفع إبراهيم عليه السلام أن يطلب من الله تعالى أن يغفر له خطيئته يوم الدين ويؤكد هذا قوله تعالى﴿وَالَّذِي أَطْمَعُ أَنْ يَغْفِرَ لِي خَطِيئَتِي يَوْمَ الدِّينِ﴾(6).

12. قبول المعارضة والتعامل معها بإيجابية والاستفادة منها، والاستئناس بأفكارها، والمحافظة على علاقة طيبة معها، ومحاولة إقناعها بالأفكار المطروحة عليها بدلا من تجاهلها أو تسفيه آرائها أو إثارتها أو تدميرها.
13. يتعين على المتحدث أن يبدأ بتفنيد ودحض الحجج الأضعف والقضاء عليها بقوة وصولا إلى القضاء على الحجج الأخرى تباعا.
14. يعد تجاهل المعارضة والتغاضي عن أفعالها وأقوالها في بعض الحالات من أفضل الوسائل التي تسهم في التغلب عليها، ولذلك قيل قديما "عظموا أنفسكم بالتغاضي"، وقيل أيضا "تغاضوا عن بعض الأمور تجلوا"، ويقول الشاعر في هذا الصدد:

"إذا كنت في كل الأمور معاتبا

صديقك لن تلقى الذي لا تعاتبه"

متطلبات تطوير مهارة التحدث

يختلف الناس في آرائهم وقناعاتهم واهتماماتهم وحاجاتهم وفي كيفية تعاملهم مع الآخرين ومع المواقف التي تواجههم والمعلومات التي يحصلون عليها من المتحدث، وبناء على هذا يخفق الذي يخاطب الناس على أنهم فئة واحدة وأن قناعاتهم لا تختلف عن قناعاته، ولذلك يتعين على المتحدث مراعاة العوامل الآتية(7):

1. معرفة المتحدث بموضوع الحديث معرفة تامة ولديه القدرة على توضيحه للآخرين وإقناعهم به.
2. يتعين على المتحدث تهيئة الملاحظات ووسائل الإيضاح التي تمكنه من عرض الموضوع الذي يتحدث عنه بصورة ملائمة للمتلقي مع مراعاة الابتعاد عن الاختصار والإسهاب.
3. ينبغي أن يتناول الحديث مقدمة عن الموضوع وأهم النقاط فيه معززة بالحقائق والأدلة، وينتهي بعرض الاستنتاجات.
4. أن يكون المتحدث متجها نحو المتلقي بصورة مباشرة ويخاطبه بعبارات يتوقع أن تلقى الترحيب والقبول منه في ضوء اتجاهاته، وميوله، وخبراته، ومركزه الاجتماعي والوظيفي.
5. الابتعاد عن النزعة الاستبدادية والتسلطية في الحديث.
6. عدم الاستئثار في الحديث، ومراعاة قدرة المتلقي على استقبال المعلومات وفهمها.
7. عرض الموضوع بحماس وثقة، وتوضيح المزايا والفوائد التي تتحقق منه للمتلقي، ولذلك كان الله ﷻ يأمر الأنبياء والرسل أن يبشروا برحمته وهم يبلغون رسالاته، ويؤكد هذا قوله تعالى ﴿رُسُلاً مُبَشِّرِينَ وَمُنْذِرِينَ لِئَلَّا يَكُونَ لِلنَّاسِ عَلَى اللَّهِ حُجَّةٌ بَعْدَ الرُّسُلِ وَكَانَ اللَّهُ عَزِيزاً حَكِيماً﴾(8).
8. مراقبة رد فعل المتلقي أثناء الحديث والتعاطي معها بمرونة.
9. تشجيع المتلقي للاستماع إلى الحديث والاهتمام به بجميع الوسائل.

وصفوة القول في هذا المجال يا ليت كل المتفاوضين وهم يتحدثون مع الأطراف التي يتفاوضون معها يتمثلون ما ذهب إليه الشاعر في قوله:

"فاعرض مقالك في سماحة واثق
وانشر دليلك بالبيان مهذبا

فاجعل بيان الحق سعيك دائما
واجعل حسان القول عنه معربا"

مهارة الاستماع

يمكن توضيح الفرق بين السمع والإنصات والاستماع كالآتي: السمع هو مجرد التقاط الأذن لذبذبات صوتية من مصدرها دون إعارتها أي انتباه، وهو عملية سهلة غير معقدة، تعتمد على فسيولوجية الأذن، وسلامتها العضوية، وقدرتها على التقاط الذبذبات. أما الإنصات فهو تركيز الانتباه على ما يسمع من أجل تحقيق غرض معين. بينما يشير الاستماع إلى مهارة معقدة تتطلب من المستمع تركيز كل اهتماماته وانتباهه على ما يسمعه من المتحدث، وتفسير التغيرات التي تطرأ على صوت المتحدث وإيماءاته وكل حركاته وسكناته.

ويتبين مما تقدم أن السمع عملية فسيولوجية تولد مع الإنسان بينما الإنصات والاستماع مكتسبتان، ولذلك فان الفرق بين الإنصات والاستماع هو اعتماد الأول على الأصوات المنطوقة، بينما يتضمن الثاني ربط هذه الأصوات بالإيماءات الحسية والحركية للمتحدث.

ويظهر من القرآن الكريم أن السمع له أهمية أكثر من أهمية البصر بالنسبة للإنسان، ولذلك وردت كلمة السمع فيه قبل

كلمة البصر في اغلب الآيات تأكيدا لأهمية السمع، وحسبنا أن نذكر قوله تعالى ﴿قُلْ هُوَ الَّذِي أَنْشَأَكُمْ وَجَعَلَ لَكُمُ السَّمْعَ وَالْأَبْصَارَ وَالْأَفْئِدَةَ قَلِيلاً مَا تَشْكُرُونَ﴾[9]. فالإنسان يتعلم النطق من خلال السمع و بإمكانه أن يسمع الآخر حتى ولو كان بينهما حاجز يمنع الرؤية، بينما لا يمكن أن يرى الآخر إذا كان بينهما حاجز، ويؤكد الحق تبارك وتعالى أن الرسول محمدا ﷺ كان يسمع الذين ينادونه من وراء الحجرات في قوله تعالى ﴿إِنَّ الَّذِينَ يُنَادُونَكَ مِنْ وَرَاءِ الْحُجُرَاتِ أَكْثَرُهُمْ لا يَعْقِلُونَ﴾[10]. كما أن الإنسان يمكن أن يسمع المتحدث حتى لو كان المتحدث يقف خلفه بينما لا يمكن أن يرى الآخر عندما يكون خلفه، والجنين يسمع وهو في رحم أمه. ومما يؤكد أهمية السمع أيضا أن الإنسان يمكن أن يسمع حديث الآخر حتى لو كان الآخر في الظلام ولا يمكن أن يرى منه شيئا. وبناء على هذا يمكن إجراء المفاوضات بين الأفراد الذين يملكون حاسة السمع حتى ولو كانوا في ظلام دامس بينما يكون هذا غير ممكن إذا كانوا يملكون البصر ولا يملكون السمع. إضافة إلى كل ما تقدم فان الله ﷻ بلغ رسالاته عن طريق الوحي إلى الرسل وهم قاموا بتبليغها للناس، وقد آمن بعض الناس بها بعد أن سمعوها من الرسل، ويؤكد هذا قوله تعالى ﴿رَبَّنَا إِنَّنَا سَمِعْنَا مُنَادِياً يُنَادِي لِلْإِيمَانِ أَنْ آمِنُوا بِرَبِّكُمْ فَآمَنَّا رَبَّنَا فَاغْفِرْ لَنَا ذُنُوبَنَا وَكَفِّرْ عَنَّا سَيِّئَاتِنَا وَتَوَفَّنَا مَعَ الْأَبْرَارِ﴾[11].

إضافة إلى ما تقدم فان حاسة السمع تمكن الإنسان من أن يتخيل ويتصور الملموسات عندما يسمع أسماءها أو أوصافها، ولذلك فالإنسان يستطيع يتخيل أو يتصور شكل السيارة ولونها وكأنه يراها عندما يسمع أوصافها، ويؤكد هذا أن السمع يمكن الإنسان من التجريد abstraction بينما لا يمكنه البصر من هذه القدرة.

ويمثل الاستماع نصف عملية الاتصال مع المتفاوض الآخر وهو مهارة يمكن تنميتها من خلال تكوين عادات استماع جيدة مثل الانتباه للمتحدث بعيدا عن تأثير العوامل الطبيعية والنفسية والفسيولوجية والبيئية التي تؤثر في الانتباه، ومتابعة التعبيرات اللفظية وغير اللفظية في حديثه، والتجاوب معه، وتجنب السرعة في الاستنتاج أو التقويم أو إطلاق الأحكام القطعية على المتحدث، أو التركيز على إيجاد الأخطاء في حديثه أو في مظهره بدلا من فهم وتفسير وتحليل وتقييم آرائه وأفكاره بموضوعية.

وينبغي الإشارة إلى أن أنواع الاستماع هي: الاستماع بهدف الحصول على المعلومات Listening for Information، و الاستماع النقدي Critical Listening ويتضمن تقييم المادة التي يدور حولها موضوع المفاوضات بهدف تشخيص ومعرفة دوافع الآخر وأفكاره ومعلوماته، والاستماع العاطفي Empathic Listening ويهدف إلى مشاركة المتحدث في مشاعره ومشكلاته، والاستماع بهدف الاستمتاع Listening for Enjoyment وتحقيق متعة معينة كما في حالة الإصغاء إلى أصوات الطيور أو شلالات الماء أو الموسيقى أو الأصوات الشجية لمؤذني الصلاة أو قراء القرآن[12].

ويتطلب الارتقاء بكفاءة الاستماع اليقظة والتفاعل مع المتحدث، والنظر إليه باهتمام، وإبداء الرغبة في مشاركته، والتكيف ذهنيا مع سرعته في الحديث، والتمييز بين أفكاره الرئيسة وأفكاره الثانوية، والاحتفاظ بالأفكار الرئيسة حية في الذهن، وإتاحة الفرصة كاملة للمتحدث لإكمال حديثه دون

مقاطعته أو معارضة بهدف إثارة الرغبة لديه للاسترسال والاستمرار في الحديث، ويتطلب ذلك الابتعاد عن طرح الأسئلة أثناء الحديث.

وينبغي للمتلقي أن يكون متوقد الذهن، سليم التفكير، قادرا على معرفة مشاعر المتحدث حتى لو لم يصرح بها، ويطرح الأسئلة والاستفسارات على المتحدث بعد أن ينتهي من حديثه بهدف الحصول على المزيد من المعلومات من أجل ربطها بالمعلومات المختزنة في الذاكرة، وتقييمها، وبناء استنتاجات جديدة عليها.

وحري بالبيان أن ذاكرة الفرد تتكون من: ذاكرة اللغة، وذاكرة المفاهيم والمعلومات، وذاكرة الخبرة، وذاكرة الأشكال والوجوه والأماكن، وأن كفاءة الذاكرة تتأثر بالعوامل الآتية: دوافع الفرد، وتحكم الاتجاه النفسي له في الإشارات والمعلومات التي يستقبلها، وتراكم المعلومات، وأهمية المادة الجديدة المطلوب تخزينها في الذاكرة، وطول مدة تخزين المعلومات في الذاكرة، وعليه فان المعلومات والبيانات التي تتسلمها ذاكرة الفرد حديثا يمكن استرجاعها منها بسهولة وبسرعة، كما أن المعلومات والحوادث والوجوه المهمة يمكن تذكرها بالرغم من مرور مدة طويلة على تخزينها في الذاكرة.

ولكن أحيانا لا يستطيع الفرد أن يتذكر بعض الأشخاص أو المواقف أو المعلومات حتى لو حاول جاهدا، وتحدث هذه الحالة لأسباب نفسية تتعلق بموقفه من تلك المواقف، والمعلومات، والأشخاص، أو بسبب الإجهاد والتعب، أو كثرة المعلومات التي يستقبلها. كما أن تعرض الإنسان إلى الحوادث

والصدمات قد يسبب له فقدان الذاكرة بصورة مؤقتة أو دائمة، كما أن عمليات غسل الدماغ Brain washing تمسح الكثير من المعلومات والبيانات المسجلة على الذاكرة. إضافة إلى هذا فان ذاكرة الإنسان تضعف كلما تقدم بالعمر بسبب تآكل خلايا الذاكرة المسجلة فيها المعلومات والبيانات، وهو ما يعرف اليوم بمرض الزهايمر الذي يعاني منه اغلب الطاعنين في السن في جميع الدول، وقد أشار القرآن الكريم إلى هذه الظاهرة قبل أكثر من خمسة عشر قرنا في قوله تعالى﴿وَاللَّهُ خَلَقَكُمْ ثُمَّ يَتَوَفَّاكُمْ وَمِنْكُمْ مَنْ يُرَدُّ إِلَى أَرْذَلِ الْعُمُرِ لِكَيْ لا يَعْلَمَ بَعْدَ عِلْمٍ شَيْئاً إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ قَدِيرٌ﴾[13]، ولذلك لابد أن يسعى الإنسان إلى تنشيط ذاكرته بمختلف الوسائل لتكون قادرة على تزويده بالمعلومات والبيانات المخزونة فيها بالمكان والزمان الملائمين له.

وتأسيسا على ما تقدم لا ينبغي تفسير صمت المتلقي بأنه دليل على موافقته على ما سمعه، فقد يعني صمته أحيانا أنه لم يفهم معنى الرسالة التي تسلمها أو لا يوافق عليها أو أنه يدخر معلومات قيمة عن الموضوع ولا يريد الإفصاح عنها لأسباب معينة تتعلق به، إضافة إلى ذلك يتعين مراعاة قدرة المتلقي على استرجاع وتذكر المعلومات التي لها علاقة بالحديث الذي يستمع إليه.

عوائق الاستماع

هناك مجموعة من العوائق التي تحول دون تحقيق الأهداف المطلوبة من الاستماع وفهم المعلومات والآراء والأفكار التي يقوم المتحدث بنقلها إلى المتلقي ومن تلك العوائق ما يأتي[14]:

1. يتسبب قيام المتلقي بتحضير الإجابة مقدما في ضياع الفرصة عليه من الاستماع وفهم المعلومات التي ينقلها له المتحدث بصورة صحيحة.
2. تحيز المتلقي إلى بعض المعلومات أو اتخاذه موقف معين مسبقا من المتحدث أو من المعلومات التي يقدمها له.
3. انصراف ذهن المتلقي إلى أمور أخرى أو تعرضه إلى شرود الذهن absentminded.
4. تؤثر الضوضاء أو العوامل الطبيعية الأخرى التي لها تأثيرات مماثلة في كفاءة الاستماع.
5. عدم توفر الرغبة لدى المتلقي للاستماع.
6. تؤكد الحقائق العلمية أن كفاءة الاستماع لدى الإنسان تتناقص كلما كانت المدة التي يستمع فيها إلى الحديث طويلة.
7. تنخفض كفاءة الاستماع لدى المتلقي إذا كان صوت المتحدث على نفس الوتيرة.
8. يتعذر على المتلقي فهم المعلومات التي يسمعها إذا كانت لا تتناسب مع مستواه الثقافي والعلمي. كما أن المتلقي لا يستمع إلى المتحدث بكفاءة إذا كان له موقف سلبي من المتحدث أو من المعلومات التي يسمعها.
9. ينبغي للمتحدث أن يكون قادر على استخدام الدعابة والطرفة المناسبتين في سياق حديثة بهدف تنشيط رغبة الاستماع لدى المتلقي.

ولابد أن ندرك أن الاستماع ليس مهارة فحسب إنما هو ذوق رفيع وأخلاق حسنة يجب أن نتعلمهما ونمارسهما بكفاءة عالية لكي نستقبل المعلومات التي يقدمها الآخر ونفهمها ونوظفها

في المجالات التي تسهم في تحقيق الأهداف المطلوبة منها وتوطيد العلاقات مع الآخر[15]، ولذلك يقول الشاعر:

واسمع لخصمك لا تقاطع قوله
فلربما أهداك رأيا محببا
والصبر في الإنصات كنز وافر
ولجاجة التشويش حجة من كبا
فإذا دفعت لجاجة بلجاجة
فالعقل عند كليكما قد غيبا ".

مهارة الإقناع

يعرف الإقناع persuasion على انه استخدام الألفاظ والإشارات التي يمكن أن تحدث تغييرا في اتجاهات الآخر وميوله وسلوكه، أو تحدث تأثيرا سليما ومقبولا في قناعاته بهدف تغييرها كليا أو جزئياً من خلال عرض الحقائق بشفافية ومعززة بأدلة تحظى بقبوله[16]. ويعرف الإقناع أيضا بأنه الجهد المنظم الذي يستخدم وسائل مختلفة للتأثير في آراء الآخرين وأفكارهم في موضوع معين[17]. ويعرف بأنه العملية التي تستهدف استمالة الآخر لتبني آراء، أو سلوك، أو موقف معين[18]، وهناك من يرى أن الإقناع يمثل محاولة واعية تستهدف تغيير اتجاهات attitudes الآخر، أو معتقداته beliefs، أو سلوكه behaviour[19].

ويمثل الإقناع أحد أشكال التأثير في الآخرين واستمالتهم لتبني فكر أو اتجاه أو سلوك أو عمل معين باستخدام وسائل عقلانية ومنطقية، ولذلك يعد الإقناع أحد الإستراتيجيات التي تعتمد على وسائل الترغيب في حل المشكلات بين الأفراد وتنمية الود والألفة بينهم، إضافة إلى ذلك فان الإقناع هو أسلوب الأقوياء وطريقة الأسوياء ومن يأخذ به يكن الاحترام والتقدير

نصيبه من قبل الأطراف الأخرى، ويساعد الإقناع على تحقيق أهداف جميع الأطراف المشتركة بالعملية التفاوضية بعيدا عن الإكراه والقسر اللذين يدفعان الآخر إلى المقاومة ويورثان النزاع وتفاقم المشكلات والخلافات بين الأطراف.

ويمكن التأثير في قناعات الطرف الآخر باستخدام الأساليب الآتية: المناقشة المنطقية logical argument، المنطق logic، والبلاغة rhetoric في الكلام ، والطرق العلمية scientific methods، والبراهين proofs. أما الأساليب الآتية فتسهم في إقناع الآخر من خلال التأثير في عواطفه: الإعلان advertising، والخيال والأدلة imagination and presentation، والدعاية propaganda، والإغراء temptation، والأعراف traditions[20].

أنواع الإقناع

يمكن تحديد أنواع الإقناع كآلاتي:

1. الإقناع الشكلي والإقناع الحقيقي
2. الإقناع بالترغيب والإقناع بالترهيب
3. الإقناع المباشر والإقناع غير المباشر

أولا: الإقناع الشكلي والإقناع الحقيقي

يمكن أن يكون اقتناع الطرف الآخر بالأفكار المعروضة عليه ظاهريا أو شكليا، وتحصل هذه الحالة عندما يجد الطرف الآخر نفسه مرغما على التظاهر بأنه مقتنع بالأفكار المعروضة عليه بسبب تعرضه لإكراه، أو لتهديد اجتماعي أو اقتصادي أو وظيفي، أو عندما يشعر أن حياته أو حياة من له علاقة بهم تتعرض للخطر، فمثلا يتظاهر الموظف انه اقتنع بالأفكار التي

يعرضـها مـديره عليـه وقـد يقـوم بتطبيقهـا فـي العمـل خوفـا مـن العقوبات التي يفرضها عليه المدير.

وتؤكـد الوقـائع أن الأنظمـة الدكتاتوريـة (اجتماعيـا، أو سياسـيا، أو اقتصـاديا) تصـادر خيـارات الأفـراد وقناعـاتهم، وترغمهم على قبول خياراتها و قناعاتها، أو فـي الأقـل ارغـامهم على التظاهر بـأنهم مقتنعـون بأفكارهـا، ولـيس هـذا فحسـب إنمـا تفرض عليهم وضع قناعاتها موضع التطبيـق ونشـرها خوفـا مـن العقوبات القاسية التي تفرضها عليهم وعلى من لهـم علاقـة بهـم، ولذلك قيل قديما النـاس علـى ديـن ملوكهـا أي أن النـاس يغيـرون ديـنهم علـى وفـق ديـن ملـوكهم خوفـا مـن الملـوك أو طمعـا فـي الحصول على المكاسب والامتيازات من الملـوك. وأحيانـا يكـون اقتنـاع الفـرد مؤقتـا بهـدف مجاملـة flattering الـذي يقـوم بعمليـة الإقناع أو التحايل عليه، و قد أشار الحق تبارك وتعالى إلـى هـذه الحالة في قوله ﴿وَقَالَتْ طَائِفَةٌ مِنْ أَهْلِ الْكِتَابِ آمِنُوا بِالَّذِي أُنْزِلَ عَلَى الَّذِينَ آمَنُوا وَجْهَ النَّهَارِ وَاكْفُرُوا آخِرَهُ لَعَلَّهُمْ يَرْجِعُونَ﴾[21]. إن الاقتناع الشكلي لا فائدة منه مطلقا وهو زائل لا محـال بـزوال الأسباب التي فرضته.

أما الاقتناع الحقيقي فيمثل إيمان المقتنـع بأهميـة الأفكـار المعروضة عليه في تحقيق نقلة نوعية تسهم في تطويره، وتعميق إيمانه، وتقـويم سـلوكه، وتحقيـق أهدافـه (الاقتصـادية، والنفسـية، والاجتماعية)، وإشباع رغباته. وجدير ذكره إن القناعات الناتجـة عن هذا النوع من الإقناع تبقى في نفس وفكـر المتلقـي بمـرور الوقت وتجعله يدافع عنها بكل الوسائل المتاحة له حتى لو تعرض إلى الإكراه والتهديد، ويقدم الحق تبارك وتعـالى مثـالا علـى هـذه القناعات في قوله تعالى ﴿مَنْ كَفَرَ بِاللَّهِ مِنْ بَعْدِ إِيمَانِهِ إِلَّا مَنْ أُكْرِهَ وَقَلْبُهُ مُطْمَئِنٌّ بِالْإِيمَانِ وَلَكِنْ مَنْ شَرَحَ بِالْكُفْرِ صَدْراً فَعَلَيْهِمْ

غَضَبٌ مِنَ اللَّهِ وَلَهُمْ عَذَابٌ عَظِيمٌ﴾[22]، وقد نزلت هذه الآية الكريمة بحق عمار بن ياسر عندما جاء إلى الرسول محمد ﷺ قائلا بأنه أكره على الكفر بالله ﷻ فاخبره الرسول محمد ﷺ أن لا خوف عليه من ذلك مادام قلبه مؤمنا حقا وقناعاته ثابتة.

ثانيا: الإقناع بالترغيب والإقناع بالترهيب

يتم الإقناع بالترغيب تارة بتقديم الحوافز المادية والمعنوية للآخر بهدف تشجيعه على قبول الأفكار والممارسات الجديدة، او بالترهيب عن طريق أكراه الآخر بمختلف الوسائل على قبول الأفكار والممارسات ويتحقق ذلك عندما يمتلك أحد الأطراف الوسائل (الاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية، والفكرية) التي تمكنه من أكراه الآخر على قبول الأفكار والآراء المعروضة عليه. وقد استخدم مصطلح الإقناع القسري أول مرة من قبل ادجار شاين Edgar Schein في عام 1961 في دراسته حول تلقين أسرى الحرب الصينيين معلومات معينة بهدف إقناعهم بها قسرا. ويرى شاين أن جوهر الإقناع القسري هو إحداث تغيير فكري و سلوكي بالإكراه في فرد بكامل وعيه وسليم عقليا [23].

وجدير ذكره أن القرآن الكريم يزخر بالآيات التي ترغب الناس وتقنعهم بضرورة الإيمان باللهﷻ وملائكته وكتبه ورسله واليوم الآخر والقدر خيره وشره والعمل الصالح والى جانب ذلك فيه آيات تنذرهم بالعقوبات التي يمكن أن يتعرضون لها في الدنيا والآخرة إذا استمروا عى قناعاتهم التي لا تحرم المعاصي التي تخالف شريعة الله ﷻ.

ثالثا: الإقناع المباشر والإقناع غير المباشر

يحصل الإقناع المباشر عندما تكون عملية إقناع الآخر بشكل تلقائي دون مواربة، أو مداراة، أو تأثيرات تستثيره أو تستفز دفاعاته، وتجعله متحيزا لآرائه وأفكاره، ومتمسكا بها بقوة مكابرة أو عنادا، أو تأخذه العزة بالإثم، أو لجهله بالأضرار التي تلحق به من رفض الأفكار والممارسات الجديدة. أما الإقناع غير المباشر فيكون في الغالب متواريا وتقدم فيه الأفكار للمتلقي بصورة غير مباشرة من خلال الإيحاء له بأهمية الأفكار الجديدة والفوائد التي تتحقق له منها وتترك له حرية اتخاذ القرارات المتعلقة بقبول تلك الأفكار الجديدة أو رفضها دون تأثيرات مباشرة فيه.

إن أساليب الإقناع المباشر والإقناع غير المباشر متعددة ولا يمكن حصرها مطلقا، وحسبنا أن نستعرض فيما يأتي احد الأساليب التي استخدمت الإقناع غير المباشر في إقناع الآخر لتغيير ديانته والذي يظهر في الفيلم الفرنسي الذي أنتج في عام 2006 والمسمى "السيد إبراهيم Mousieur Ibrahim" والذي يلعب فيه الممثل المصري عمر الشريف دور البطولة نظرا لأهميته. ويعرض الفيلم رجلا في الخمسين من عمره يعيش في إحدى المدن الفرنسية اسمه إبراهيم و يعمل في دكان لبيع الأغذية وسط حي في إحدى العمارات التي تسكن فيها عائلة يهودية، وقد كان لتلك العائلة أبن اسمه (جاد) له من العمر سبعة أعوام، اعتاد جاد أن يأتي لمحل العم إبراهيم يوميا لشراء المواد الغذائية، وكان في كل مرة وعند خروجه يستغفل العم إبراهيم ويسرق قطعة شوكولاته، وفي يوم ما نسي جاد أن يسرق قطعة شوكولاتة عند خروجه فناداه العم إبراهيم وأخبره بأنه نسي أن يأخذ قطعة الشوكولاتة التي يأخذها يوميا! أصيب جاد بالرعب لأنه كان يظن

بأن العم إبراهيم لا يعلم عن سرقته شيئاً وأخذ يناشد العم بأن يسامحه وأخذ يعده بأن لا يسرق قطعة شوكولاتة مرة أخرى، فقال له العم إبراهيم :"لا تعدني بأن لا تسرق أي شيء في حياتك، وخذ كل يوم عند خروجك قطعة الشوكولاتة فهي لك" فوافق جاد بفرح. ومرت السنوات وأصبح العم إبراهيم بمثابة الأب والصديق والأم لجاد اليهودي الصغير.

كان جاد إذا تضايق من أمر ما أو واجهته مشكلة يأتي للعم إبراهيم ويعرض له الأمر الذي تضايق منه، فيخرج العم إبراهيم كتابا من درج في المحل ويسلمه لجاد ويطلب منه أن يفتح الكتاب كيفما اتفق ويعيده للعم إبراهيم ليقوم بقراءة الصفحتين اللتين تظهران وبعد ذلك يغلق الكتاب فيخرج جاد وقد انزاح همه وهدأ باله.

توفي العم إبراهيم عن 67سنة وقد بلغ جاد آنذاك 17سنة وقبل وفاته ترك صندوقا لأبنائه ووضع بداخله الكتاب الذي كان جاد يراه كلما زاره في المحل ووصى أبناءه بتسليمه لجاد الشاب اليهودي بعد وفاته كهدية له! وقد علم جاد بوفاة العم إبراهيم عندما قام أبناء العم إبراهيم بإيصال الصندوق له فحزن حزنا شديدا فقد كان العم إبراهيم هو الأنيس له والمجير له من لهيب المشاكل.

في يوم ما حصلت مشكلة لـ جاد فتذكر العم إبراهيم ومعه تذكر الصندوق الذي تركه له، فعاد للصندوق وفتحه وإذا به يجد الكتاب الذي كان يفتحه في كل مرة يزور فيها العم في محله! فتح جاد صفحة في الكتاب فوجد أن الكتاب مكتوب باللغة العربية وهو لا يعرفها، فذهب لزميل تونسي له وطلب منه أن يقرأ

صفحتين من هذا الكتاب، فقرأها! ! فذهل جاد من مما سمعه وشعر بالراحة ولذلك سأله "ما هذا الكتاب؟" قال له التونسي "هذا هو القرآن الكريم، كتاب المسلمين!" فرد جاد "وكيف أصبح مسلماً؟" فقال التونسي"أن تنطق الشهادة وتتبع الشريعة الله التي حددها القرآن الكريم" فقال جاد **"أشهد ألا إله إلا الله وأن محمداً رسول الله".**

أسلم جاد واختار له اسماً هو "جاد الله القرآني" وقد اختاره تعظيما لهذا الكتاب المبهر وقرر أن يسخر ما بقي له في هذه الحياة في خدمة هذا الكتاب الكريم، ولذلك تعلم القرآن وفهمه، وفي أحد الأيام فتح القرآن الكريم الذي أهداه له العم إبراهيم فوجد بداخله خريطة العالم وعلى قارة أفريقيا توقيع العم إبراهيم وفي الأسفل قد كُتبت الآية **"أدع إلى سبيل ربك بالحكمة والموعظة الحسنة"!** فتنبه جاد الله وأيقن بأن هذه وصية من العم إبراهيم له فقرر تنفيذها، ولذلك بدأ يدعو إلى الله ﷻ في أوروبا حتى أسلم على يده خلق كثير وصلوا لستة آلاف يهودي ونصراني.

ترك جاد الله أوروبا وذهب يدعو للهﷻ في كينيا وجنوب السودان وأوغندا والدول المجاورة لها، وأسلم على يده من قبائل الزولو وحدها أكثر من ستة ملايين إنسان. توفى جاد الله القرآني بعد أن بلغ من العمر 54 سنة قضى منها 30 سنة في خدمة الإسلام والدعوة لله ﷻ في مجاهل أفريقيا وأسلم على يده الملايين من البشر، وقد توفي بسبب الأمراض التي أصابته في أفريقيا في سبيل الدعوة إلى اللهﷻ.

ولم يقف الأمر عند هذا فقد أسلمت أم جاد، اليهودية المتعصبة والمعلمة الجامعية والتربوية بعد سنتين من وفاة ابنها الداعية . أسلمت وعمرها سبعون عاماً، وكانت تقول أنها أمضت

الثلاثين سنة التي كان فيها أبنها مسلما تحاربه من أجل إعادته للديانة اليهودية، ولكنها رغم خبرتها وتعليمها وقدرتها على الإقناع لم تستطع أن تقنعه بالعودة إلى ديانتها بينما استطاع العم إبراهيم، ذلك المسلم غير المتعلم أن يقنع ابنها بصورة غير مباشرة بالإسلام ويعلق قلبه بالإسلام.

ويعرض الفيلم أن جاد الله القرآني اسلم لان العم إبراهيم طيلة سبعة عشر عاما لم يقل له يا كافر" أو "يا يهودي"، ولم يقل له حتى أسلم، ولم يحدثه عن الدين أبداً ولا عن الإسلام ولا عن اليهودية.

ينبغي أن نتمعن كيف تمكن شيخ كبير غير متعلم من أن يقنع الآخر بصورة غير مباشرة ويجعله يترك ديانته وديانة آبائه ويتخذ الإسلام دينا له ويسخر كل إمكاناته لخدمة الإسلام، لتغيير قناعات الآخرين في أوربا وإفريقيا وتحويلهم إلى الإسلام من الديانات التي كانوا عليها.

حري بالجميع استخدام أساليب شبيهة بالأسلوب الإنساني المتطور الذي استخدمه العم إبراهيم في إقناع جاد الله القرآني بأهمية الإسلام بدلا من إرغامهم على قبول الأفكار والممارسات بالقهر والإكراه، فقد أخفقت أساليب الإرهاب والتكفير تماما في إقناع الآخرين بأهمية الإسلام، وليت الأمر يقف عند هذا إنما أساءت تلك الأساليب للمسلمين وللإسلام وجعلت الآخرين ينظرون إليه بأنه دين إرهاب يقوم على إكراه الآخرين في الدخول في الإسلام.

منظومة عملية الإقناع

تتضمن عملية الإقناع جميع العمليات الفكرية والسلوكية التي يحاول فيها أحد الطرفين التأثير في الآخر بهدف تغيير

أفكاره أو آرائه أو اتجاهاته كلياً أو جزئياً وصولا إلى تغيير سلوكه عن طريق إقناعه باستخدام أساليب إنسانية، ويؤكد هذا أن منظومة عملية الإقناع تتألف من:

1. المدخلات
2. العمليات
3. المخرجات
4. بيئة العملية الإقناعية

أولا: المدخلات

تتألف مدخلات inputs العملية الإقناعية من المرسل sender والمستقبلreceiver ولكل منهما اتجاهات، وقيم، ومعتقدات، وأهداف، وخبرات، إضافة إلى الرسالة الإقناعية persuasive message، ومعطيات بيئة العملية الإقناعية. و فيما يأتي توضيح لهذه العناصر:

أ: المرسل

وهو الجهة التي تقوم بعملية الإقناع وقد يكون شخصا أو مجموعة أشخاص، وينبغي أن يكون المرسل مقتنعا أساسا بالفكرة أو الرأي أو السلوك الذي يرغب بإقناع الآخرين به ومستعدا للقيام بهذه المهمة حتى وان تطلب ذلك منه تقديم التضحيات، وينبغي أن تتوافر في المرسل حزمة من الصفات السلوكية والعلمية والمعرفية منها: أن يحظى بقبول الآخرين، ويتمتع بمصداقية عالية، ويسعى لتحقيق أهداف إنسانية من عملية الإقناع، وملتزم بالموضوعات التي يسعى لإقناع الآخرين بها قولا وعملا، وان تكون أعماله تجسد أقواله ولا يقول ما لا يستطيع فعله ليتحاشى مقت الله ومقت الناس عملا بقوله تعالى ﴿كَبُرَ مَقْتاً عِنْدَ اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لا تَفْعَلُونَ﴾[24].

وينبغي أن يكون من يقوم بعملية الإقناع قادرا على فهم أهداف الآخر وحاجاته واهتماماته ومعتقداته، وان تحظى الموضوعات التي يتناولها باهتمام الآخر، وان يحسن اختيار وقت ومكان العملية الاقناعية، ويكون قادرا على توضيح أفكاره بلغة يفهمها المتلقي ويستخدام أساليب مؤثرة فيه، ويخاطب الناس على قدر عقولهم، ولا يبغي من إقناع الآخرين بأفكاره و ممارساته تحقيق مكاسب مادية ومعنوية ومصالحه الخاصة على حساب مصالحهم، وأن يتميز بالإيثار، عملا بقوله تعالى ﴿وَيُؤْثِرُونَ عَلَى أَنْفُسِهِمْ وَلَوْ كَانَ بِهِمْ خَصَاصَةٌ وَمَنْ يُوقَ شُحَّ نَفْسِهِ فَأُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ﴾[25]، وأن يكون مظهره منسجما مع بيئة العملية الاقناعية التي يقوم بها، ولذلك يؤكد الله ﷻ أن على المسلمين أن يتزينوا عند ذهابهم إلى المساجد تعبيرا عن فرحتهم بإيمانهم بالإسلام، ويشير إلى هذا قوله تعالى ﴿يَا بَنِي آدَمَ خُذُوا زِينَتَكُمْ عِنْدَ كُلِّ مَسْجِدٍ﴾[26].

إضافة إلى ما تقدم ينبغي أن يكون القائم بعملية الإقناع قادرا على نقل أفكاره بإتقان ويتدرج في عرضها حسب أهميتها، ويمتلك الجرأة على دحض الشبهات والرد على الاعتراضات ولا تأخذه في الحق لومة لائم، ويشير إلى هذا قوله تعالى ﴿وَلا يَخَافُونَ لَوْمَةَ لائِمٍ﴾[27].

ولابد من منح المتلقي فرصة ملائمة لعرض أفكاره والأدلة التي تؤيدها وتدعمها بكل صراحة بهدف تفعيل دوره في العملية الاقناعية، ومعرفة كيفية التأثير فيه، وصولا الى إقناعه بعدم صحة أفكاره بأساليب لا تجعله يشعر بالحرج أو الخجل،ويتحقق ذلك له من خلال توضيح الأضرار التي تلحق بالاخر في حالة تمسكه بأفكاره القديمة، وفي الوقت ذاته يوضح

لــه الفوائــد التــي يمكــن أن يحصــل عليهــا إذا اقتنــع بالأفكــار المعروضة عليه وعمل على تطبيقها عملا بقولـه تعـالى ﴿وَقَـالُوا لَنْ يَدْخُلَ الْجَنَّةَ إِلَّا مَنْ كَانَ هُوداً أَوْ نَصَارَى تِلْكَ أَمَانِيُّهُمْ قُلْ هَاتُوا بُرْهَانَكُمْ إِنْ كُنْتُمْ صَادِقِينَ﴾[28]، وعليـه أن لا يضـيق صـدره ولا يغضب إذا كذبه الطرف الآخر أو استهزأ به، وقد أشـار القـرآن الكريم إلى أن الله ﷻ كان يعلم أن الرسول محمدا ﷺ كان يضـيق صدره من الذي كان يسمعه من الكفار والمشـركين، ويظهـر هـذا في قوله ﴿وَلَقَدْ نَعْلَمُ أَنَّكَ يَضِيقُ صَدْرُكَ بِمَا يَقُولُون﴾[29].

إضافة إلى ما تقدم ينبغي أن يحسن من يقوم بعملية الإقناع لمن يسيء إليه انطلاقا من إيمانه بان الله يحب المحسنين، وتأكيدا منه على انه على خلق حسن في القول والعمل، وأن يكـون هدفـه من إقناع الآخرين درء المفاسد مـا ظهـر منهـا ومـا بطـن وجلـب المنافع في ضوء ما يرضي الله ﷻ ورسوله لكي يكون بمنأى عن غضب الله الذي أشار إليه قولـه تعـالى ﴿وَلَكِنْ مَنْ شَرَحَ بِالْكُفْرِ صَدْراً فَعَلَيْهِمْ غَضَبٌ مِنَ اللَّهِ وَلَهُمْ عَذَابٌ عَظِيمٌ﴾[30].

ويتعـين علـى مـن يقـوم بإقنـاع الآخـرين أيضـا أن يطلـب المعونة من اللهﷻ ليتمكن من إنجاز المهمة التي يقوم بهـا بكفـاءة عالية متأسيا بذلك بموسىؑ عندما طلـب مـن الله ﷻ أن يشـرح له صدره ويشد عضده بأخيه قبل أن يذهب لإقناع فرعون بأهميـة الإيمان باللهﷻ والعمل على وفق أحكامه، ويؤكد هذا قولـه تعـالى ﴿قَالَ رَبِّ اشْرَحْ لِي صَدْرِي وَيَسِّرْ لِي أَمْرِي وَاحْلُلْ عُقْدَةً مِنْ لِسَانِي يَفْقَهُوا قَوْلِي وَاجْعَلْ لِي وَزِيراً مِنْ أَهْلِي هَارُونَ أَخِي اشْدُدْ بِهِ أَزْرِي وَأَشْرِكْهُ فِي أَمْرِي﴾[31].

ب: الرسالة الاقناعية

ينبغي أن يكون موضوع الرسالة الاقناعية محددا بصورة واضحة ودقيقة، ويقع في حدود أحكام الله ﷻ في المعاملات والعبادات، ويتناول جوانب لها علاقة بالمتلقي، ويستهدف تحقيق أهدافه ومصالحه في الدنيا والدين، ولابد أن يتميز بالوضوح، والتشويق، وإثارة انتباه المستقبل واهتمامه، ويشبع رغباته وحاجاته المشروعة، ويتم عرضه بأساليب تسهم في تمكين المتلقي من فهم موضوع الرسالة واستيعابها بأقل قدر من العناء والوقت والكلفة، وأن يكون مدعما بالأمثلة والأدلة والبراهين التي لا يسع العاقل إلا قبولها والإيمان بها.

ج: المتلقي

يفضل أن يكون المتلقي من المهتمين بموضوع عملية الإقناع ومن المؤهلين لمناقشة ذلك الموضوع نفسيا، واجتماعيا، وثقافيا، واقتصاديا، ويتمتع بثقة عالية بالنفس وبالآخرين، ويحترم الرأي والرأي الآخر والتعددية، ولديه رغبة في تطوير أفكاره وسلوكه، وليس لديه أحكام مسبقة ترفض محتوى الرسالة الاقناعية الموجهة إليه أو ترفض القائمين بالعملية الاقناعية.

ثانيا: العمليات

تتضمن العمليات processes في منظومة العملية الاقناعية جميع الأنشطة التي يقوم بها المرسل في المجالات المتعلقة بإعداد الرسالة وتوصيلها إلى المستقبل، وتتضمن كذلك الأنشطة التي يقوم بها المستقبل عندما يستقبل الرسالة الاقناعية بهدف استيعابها ومعرفة تأثيراتها فيه.

ثالثا: المخرجات

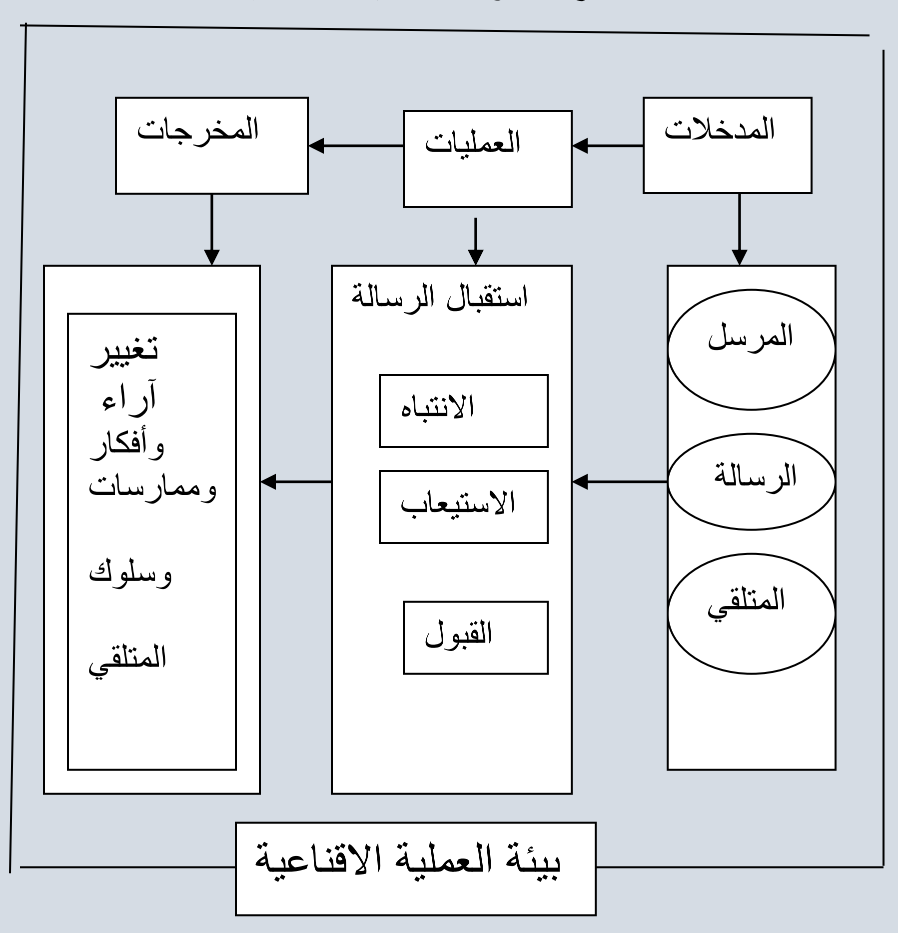
تمثل التغييرات التي تحدث في آراء وسلوك المستقبل المخرجات المطلوب تحقيقها من العملية الاقناعية، ولذلك فان كفاءة العملية الاقناعية في تحقيق الأهداف المطلوبة منها يمكن قياسها من خلال معرفة مقدار التغيير المتحقق في آراء المستقبل وسلوكه بسبب تلك العملية.

رابعا: بيئة العملية الاقناعية

تتم العملية الاقناعية في بيئة بالغة التعقيد ولها تأثيرات كبيرة في المرسل والمتلقي في المجالات المتعلقة بتبادل الآراء والأفكار والمشاعر، وفهمها واستيعابها من قبل المستقبل، وإحداث التغيير المطلوب في آرائه وسلوكه، وتتألف بيئة العملية الاقناعية من المتغيرات الاقتصادية والثقافية والسياسية والاجتماعية والعلمية والتقنية التي تتم في إطارها العملية الاقناعية، ويعرض الشكل رقم(2) عناصر منظومة العملية الاقناعية.

شكل رقم(2)

عناصر منظومة العملية الاقناعية



خصائص عملية الإقناع

تتميز عملية الإقناع بالخصائص الآتية:

1. إن عملية الإقناع عملية ذهنية معقدة تستهدف التأثير في عقل الآخر أو عواطفه لحمله على الاقتناع بالأفكار والآراء المعروضة عليه.
2. يمثل الإقناع أحد أشكال الاتصال التي تستهدف التأثير في آراء المتلقي، ومواقفه، واتجاهاته، وسلوكه، ومعتقداته، وقيمه.
3. تتطلب عملية الإقناع فهما مشتركا لموضوع الإقناع من قبل المرسل والمتلقي[32].
4. لا تحقق العملية الاقناعية أهدافها في إحداث التأثير والتغيير المطلوب في المتلقي ما لم يكن هناك تفاعل إيجابي متبادل بينه وبين المرسل.
5. إن عمليات الإقناع الحقيقي لا تستخدم فيها أساليب الإكراه والقسر.

عوائق الإقناع

لقد من الله ﷻ على بعض الأفراد وحباهم نعمة البيان وقدرة التأثير في الآخرين لكن هذا لا يعني أن مهارة الإقناع حكر عليهم دون غيرهم، فمن نعم الله ﷻ على جميع الناس أن بإمكانهم اكتشاف مواهبهم الشخصية في الإقناع وتطويرها عن طريق التعلم والتدريب المستمر، ويؤكد هذا أن الإقناع علم وفن يصقَل بالعلم والممارسة، ولكن مع كل ذلك تواجه عمليات إقناع الآخرين بالأفكار والسلوكيات عوائق عديدة تحول دون تحقيق الأهداف المطلوبة منها، ومن تلك العوائق ما يأتي:

1. أثبت الواقع أن تغيير آراء وأفكار الأفراد باستخدام أساليب الإكراه يكون مؤقتا، فالأفراد المرغمون على تغيير أفكارهم وأرائهم وسلوكهم سيعودون إلى ما كانوا عليه بمجرد زوال الإكراه الذي أرغمهم على ذلك التغيير.
2. يصعب إقناع الأفراد بالأفكار والممارسات الجديدة إذا كانوا متمسكين بشدة بآرائهم وممارساتهم السابقة ويعتقدون أن التغيير يلحق بهم أضرارا مادية ومعنوية.
3. يرفض الأفراد الأفكار والممارسات الجديدة مكابرة وإصرارا على أنهم على صواب وغيرهم على الخطأ حتى لو كانوا يعلمون علم اليقين أنهم على خطأ.
4. تخفق عملية الإقناع في تحقيق الأهداف المطلوبة منها إذا كان إيمان المغير(بالكسرة) بالأفكار والممارسات التي يدعو الآخرين للاقتناع بها ليس بالمستوى الذي يمكنه من إقناع غيره بها (**فاقد الشيء لا يعطيه**).
5. اختيار أسلوب غير ملائم لإقناع الآخرين أو عدم توفر المناخ الملائم للقيام بعملية الإقناع.
6. الفشل في ترويج الأفكار الجديدة أو عدم تهيئة الأفراد نفسيا لاستقبالها أو الاطلاع عليها.
7. إن كثرة الأفكار والآراء المقدمة للمتلقي قد تحدث لديه إرباكا ولا تمكنه من استقبالها وفهمها والاقتناع بها.
8. تكون عملية إقناع المتلقي المعتد برأيه صعبة جدا، وتتعاظم تلك الصعوبة إذا كان جاهلا جهلا مركبا.
9. انعدام الثقة بين المرسل والمتلقي يتسبب في فشل عملية الإقناع أو يجعلها صعبة أو مستحيلة.
10. ضعف ثقافة التعاون المتبادلة بين المرسل والمتلقي.

متطلبات تطوير عملية الإقناع

تعتمد كفاءة عملية الإقناع على معرفة شخصية المستقبل وقيمه واحتياجاته مرتبة حسب أهميتها من وجهة نظره، وأساليبه في الوصول إلى أهدافه، والغاية من إقناعه بالأفكار الجديدة، وكيفية مواجهة المعارضة المحتملة. وفيما يأتي المتطلبات التي تسهم في الارتقاء بعملية الإقناع إلى المستويات التي تساعد على تحقيق الأهداف المطلوبة منها بكفاءة:

1. ينبغي أن تنطلق عملية إقناع الآخرين من المشتركات معهم بهدف تشجيعهم على توسيع تلك المشتركات إلى المستوى الذي يسهم في إنهاء المشكلات التي سببها الاختلاف القناعات وصولا الى توطيد أواصر العلاقات معهم.
2. الابتعاد عن الجدل والتحدي واتهام نوايا الطرف الآخر لكي لا يستفز ويستجمع كل إمكاناته للدفاع عن نواياه بدافع المكابرة والعناد والعزة بالإثم عملا بقوله تعالى ﴿وَإِذَا قِيلَ لَهُ اتَّقِ اللَّهَ أَخَذَتْهُ الْعِزَّةُ بِالْإِثْمِ فَحَسْبُهُ جَهَنَّمُ وَلَبِئْسَ الْمِهَادُ﴾ (33)
3. استخدام جميع الوسائل الممكنة للترويج للأفكار الجديدة قبل المباشرة بإقناع الآخرين بها.
4. التركيز على توضيح الأفكار الأساسية في عملية الإقناع بدقة ووضوح و موضوعية، والابتعاد عن الإسهاب والاختصار.
5. الاهتمام بآراء المتلقي وملاحظاته ومنحه الفرصة الكافية ليكون هو أول من يقوم بعرض أفكاره بالطريقة الملائمة له، والابتعاد عن تسفيه آرائه، ويبين القران الكريم كيف أن إبراهيم عليه السلام منحه النمرود الفرصة ليتكلم أولا بهدف

معرفة أفكاره وحجته واختيار الأسلوب الملائم للرد عليه ودحض حجته، ويشير إلى هذا قوله تعالى ﴿أَلَمْ تَرَ إِلَى الَّذِي حَاجَّ إِبْرَاهِيمَ فِي رَبِّهِ أَنْ آتَاهُ اللَّهُ الْمُلْكَ إِذْ قَالَ إِبْرَاهِيمُ رَبِّيَ الَّذِي يُحْيِي وَيُمِيتُ قَالَ أَنَا أُحْيِي وَأُمِيتُ قَالَ إِبْرَاهِيمُ فَإِنَّ اللَّهَ يَأْتِي بِالشَّمْسِ مِنَ الْمَشْرِقِ فَأْتِ بِهَا مِنَ الْمَغْرِبِ فَبُهِتَ الَّذِي كَفَرَ وَاللَّهُ لا يَهْدِي الْقَوْمَ الظَّالِمِينَ﴾[34]، وكذلك فعل موسى عليه السلام عندما منح السحرة فرصة عرض سحرهم على الناس، ويؤكد هذا قوله تعالى ﴿قَالُوا يَا مُوسَى إِمَّا أَنْ تُلْقِيَ وَإِمَّا أَنْ نَكُونَ أَوَّلَ مَنْ أَلْقَى قَالَ بَلْ أَلْقُوا فَإِذَا حِبَالُهُمْ وَعِصِيُّهُمْ يُخَيَّلُ إِلَيْهِ مِنْ سِحْرِهِمْ أَنَّهَا تَسْعَى﴾[35].

6. التعبير عن الإعجاب بالأفكار والأدلة والمعلومات التي يقدمها الطرف الآخر والتي يمكن توظيفها في تحقيق الأهداف المطلوبة من عملية الإقناع.
7. البدء بتفنيد الحجج الأضعف للآخر بصورة حاسمة بهدف تهيئته للتخلي عن الحجج الأخرى دون أن يشعر بالحرج.
8. يعد تجاهل بعض ملاحظات الآخر أو عدم الرد عليها في بعض الحالات من أفضل الوسائل التي تسهم في تشجيعه على عدم التركيز على تلك الملاحظات.
9. تحليل المعارضة والإعداد لمواجهتها بكفاءة، والإجابة عن تساؤلاتها بصورة دقيقة و واضحة، والاستفادة من انتقاداتها، وتعميق الثقة المتبادلة معها.
10. استخدام أفكار وآراء وممارسات مرجعية المتلقي referent group of receiver في العملية الاقناعية يسهم في تحفيزه للاقتناع بالأفكار والآراء والممارسات المعروضة عليه، خاصة في الحالات التي يكون المتلقي ملتزما بمرجعيته، فمثلا تكون عملية إقناع الطبيب بأهمية الدواء

الجديد أسهل إذا أيقن أن اللجنة العلمية في نقابة الأطباء التي ينتمي إليها قد تحققت من كفاءة ذلك الدواء.

الفصل السادس

منظومة المنهج الإسلامي

أشرقت أنوار الإسلام لتبدد الضلالات والجهالة والعبادات التي بالغت في الأشكال والمظاهر والطقوس حتى صارت إصرارا وأغلالا ورهبانية، أو تمادت في التحرر والانحلال والتسيب والترخص حتى خرجت من الأحكام التي جاءت بها الرسالات السماوية، إضافة إلى الجاهلية التي كانت تمعن في الكفر والممارسات اللاإنسانية في جميع المجالات.

وقد ظهر الإسلام وسط تلك الظروف المعقدة منهجا ثوريا معارضا لكثير مما كان سائدا" ومألوفا" من قيم وعادات لا تحترم عقل الفرد وطاقاته ولا تضمن حقوقه، فأخذ على عاتقه تقويض وهدم دعائم النظام القديم وشرع ببناء نظام جديد قائم على أساس الإيمان بالله ربا لجميع الكائنات، وأن الإنسان أفضل الكائنات وأكرمها، وقد وهبه الله نعمة العقل والقوة، وجعله خليفة له في الأرض، وسخر له جميع المخلوقات، وارتضى له الإسلام دينا لتنظيم عباداته ومعاملاته وحفظ حقوقه، تطبيقا لقوله تعالى ﴿وَمَنْ يَبْتَغِ غَيْرَ الإسلام دِيناً فَلَنْ يُقْبَلَ مِنْهُ وَهُوَ فِي الْآخِرَةِ مِنَ الْخَاسِرِينَ﴾ [1].

والإسلام هو آخر الديانات السماوية وهو ناسخ لما قبله من الأديان وجاء للناس كافة في مشارق الأرض ومغاربها، وليس حصرا على شعب دون شعب، أو قوم دون قوم، ويؤكد هذا

قوله تعالى ﴿وَمَا أَرْسَلْنَاكَ إِلَّا كَافَّةً لِلنَّاسِ بَشِيراً وَنَذِيراً وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لا يَعْلَمُونَ﴾[2].

ويهدف الإسلام إلى تحقيق العدل والمساواة بين الناس دون تمييز بين ضعيف وقوي، وغني وفقير، وشريف ووضيع، ولا فرق فيه بين الناس إلا على أساس التقوى وطاعة الله ﷻ، ويؤكد هذا قوله تعالى ﴿يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَى وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوباً وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ﴾[3].

وقد فرض الله ﷻ على الناس العبادة، بهدف تهذيب أخلاقهم، وتنمية العلاقات الاجتماعية بينهم، وضمان تعاونهم على البر والتقوى، وتوظيف الموارد المتاحة لهم في المجالات التي تحقق خير العباد والبلاد، ووضع أحكاما تناولت تنظيم جميع المجالات المتعلقة بالمعاملات بين الأفراد على أساس العدالة، والمحبة، والتيسير، وعدم تكليفهم بما لا طاقة لهم به، وحثهم على القيام بجميع الأعمال الصالحة التي تسهم في تحقيق أهدافهم على وفق شريعة الله ﷻ.

ويسلط هذا الفصل الأضواء على منظومة المنهج الإسلامي فيحدد مفهوم الإسلام، وأركانه، ويوضح أهدافه، ويبين مصادر المنهج الإسلامي، ويوضح مكونات منظومة المنهج الإسلامي وخصائصه لأن التفاوض يعد من بين أهم المعاملات التي يقوم بها جميع الأفراد، ولذلك لابد من تطبيق أحكام هذا المنهج القويم في إدارة جميع المفاوضات وما يسفر عنها من اتفاقات تستهدف إنهاء الخلافات بين الأطراف المتفاوضة وتحديد الالتزامات المتقابلة بينها.

مفهوم الإسلام

تعرف معاجم اللغة العربية كلمة الإسلام بأنها الانقياد والامتثال لأمر الآمر ونهيه دون اعتراض، والمعنى العام لكلمة الإسلام هو الانقياد التام للخالق بالتوحيد والطاعة والبراءة من الشرك وأهله، وهو تسليم كامل من الإنسان في كل شؤون حياته لله ﷻ، وقد سمي الدين الإسلامي بهذا لان المسلم ينقاد لربه ويلتزم بأحكامه في العبادات والمعاملات، أما اصطلاحا فالإسلام هو الامتثال والانقياد للرسالة السماوية التي أنزلت على الرسول محمد ﷺ والمكلف بتبليغها للناس كافة، ودعوتهم للإيمان به، وتضمنت كل ما يتعلق بتنظيم الحياة الافراد العقائدية، والتشريعية، والأخلاقية وأرست أسسا تناولت تنظيم العلاقة بين الفرد وخالقه، وبينه وبين ذاته، وبينه وبين الآخرين وسائر المخلوقات من أجل خير جميع الأفراد و تعمير البلاد[4]، و يظهر هذا في قوله تعالى ﴿إِنَّ الدِّينَ عِنْدَ اللَّهِ الإسلام﴾[5].

ويعرف الإسلام أيضا بأنه الشريعة أو المنهاج الذي أوحى به الله تعالى إلى الرسول محمد ﷺ، ويتجلى هذا في قوله تعالى ﴿ثُمَّ جَعَلْنَاكَ عَلَى شَرِيعَةٍ مِنَ الْأَمْرِ فَاتَّبِعْهَا وَلا تَتَّبِعْ أَهْوَاءَ الَّذِينَ لا يَعْلَمُونَ﴾[6]، وقوله تعالى ﴿وَأَنَّ هَذَا صِرَاطِي مُسْتَقِيماً فَاتَّبِعُوهُ وَلا تَتَّبِعُوا السُّبُلَ فَتَفَرَّقَ بِكُمْ عَنْ سَبِيلِهِ ذَلِكُمْ وَصَّاكُمْ بِهِ لَعَلَّكُمْ تَتَّقُون﴾[7]، ويتبين مما تقدم أن الإسلام يتكون من شعبتين هما:

1. العقيدة
2. الشريعة

أولا: العقيدة

وتتعلق بالإيمان بوحدانية الله تعالى وقدرته على كل شيء، ويطلب فيها من الإنسان الإيمان بالله ﷻ إيمانا مطلقا" لا يرقى إليه الشك ولا تؤثر فيه الشبهات، والالتزام بإحكامه، وتتضمن العقيدة الإسلامية الأسس والمبادئ المتعلقة بالخالق عز وجل والنبوة وما أخبر به الأنبياء و الرسل من الأمور الغيبية مثل الملائكة والبعث واليوم الآخر وغيرها من الأمور التي أخبر بها الرسل بناءاً على ما أوحى الله عز وجل إليهم ومن ثم دعوا الناس إلى الإيمان الجازم بها مع اعتقاد ببطلان كل ما يخالفها. ويدخل في مفهوم العقيدة كل ما يتعلق بالله ﷻ وكل ما أخبر به عن نفسه، وملائكته وكتبه ورسله واليوم الآخر والقدر خيره وشره[8].

ثانيا: الشريعة

تعني الشريعة في اللغة الموضع الذي ينحدر إلى الماء منه، واصطلاحا تعني الشريعة ما شرعه الله لعباده في العقائد والعبادات والأخلاق والمعاملات ونظم الحياة في جميع مجالاتها بهدف تحقيق سعادة الناس في الدنيا والآخرة، وسميت شريعة لأنها يقصد ويلجأ إليها، كما يلجأ إلى الماء عند العطش، ومنه قوله تعالى ﴿ثم جعلناك على شريعة من الأمر فاتبعها﴾[9] ، وقوله تعالى ﴿ لِكُلٍّ جَعَلْنَا مِنْكُمْ شِرْعَةً وَمِنْهَاجاً﴾[10]، والشرعة والتشريع هو ما يسن من الأحكام[11].

وتتناول الشريعة تنظيم العبادات والمعاملات، وتتضمن الأحكام التي شرعها الله سبحانه وتعالى لتنظيم علاقات الفرد بالله، والمجتمع، والحياة، والكون، على وفق ما ورد في القرآن الكريم، ومقاصد الشريعة هي خمسة: حفظ الدين، والعقل، والمال، والنفس، والعرض، وهذه المقاصد الخمسة هي لمصلحة الفرد والمجتمع.

ويؤكد ما تقدم أن مهمة الإسلام لا تقتصر على تنظيم علاقة الفرد بالله تعالى من خلال العبادات فحسب بل تتناول أيضا" تنظيم العلاقات بين أفراد المجتمع من خلال الأحكام والقواعد التي وضعها لتنظيم جميع المعاملات، والحقوق، والالتزامات بين الأفراد، والتي تميزت بقابليتها للتطبيق في كل زمان ومكان[12] .

أركان الإيمان

يقوم الإسلام على الأركان الآتية، ويتعين على المسلم الإيمان بها جميعا:

1. *الإيمان بوحدانية الله ﷻ والإيمان بأنه وحده الخالق المدبر (*توحيد الربوبية) وأنه وحده المستحق للعبادة (توحيد الإلوهية) وأن له كل صفات الكمال وله كل الأسماء الحسنى (توحيد الأسماء والصفات)، ويؤكد الإسلام وحدانية الله ﷻ وتنزهه وهو الصمد الذي لم يلد ولم يولد ولا شريك له في الملك وليس كمثله شيء سبحانه وتعالى لا تدركه الأبصار وهو يدركها، وله ملك السموات والأرض وما بينهما وما تحتهما.
2. الإيمان بالملائكة هو الاعتقاد الجازم بأن لله ﷻ ملائكة موجودون مخلوقون من نور، وأنهم لا يعصون الله ما أمرهم ويفعلون ما يؤمرون.
3. الإيمان بجميع الرسل الذين أرسلهم الله ﷻ دون تفريق أو تمييز بينهم.
4. الإيمان بالكتب السماوية التي أنزلها الله ﷻ على أنبيائه ورسله. وقد ورد ذكر الكتب الآتية في القرآن الكريم:

صحف إبراهيم، والزبور، والتوراة، والإنجيل، والقرآن الكريم.

5. الإيمان باليوم الآخر ومعناه الإيمان بكل ما أخبر به الله ﷻ الرسول محمدا ﷺ مما يكون بعد الموت من فتنة القبر وعذابه ونعيمه، والنشور، والحشر، والحساب، والميزان، والحوض، والصراط، والشفاعة، والجنة والنار.
6. الإيمان بالقدر خيره وشره، وأن كل ما في الوجود من خير وشر فهو بتقدير الله سبحانه وتعالى.

أركان الإسلام

يقوم الإسلام على خمسة أركان، ولا يصح إسلام المرء إن لم يقم بها، وهذه الأركان هي:

1. الشهادة: وهي أن يقر الإنسان أن لا معبود في هذا الكون غير الله ولا خالق لهذا الكون إلا هو، وأن محمدا هو عبد الله ورسوله، ويأخذ من الرسول محمد ﷺ ما أمر به أن يؤخذ ويمتنع عمّا نهى عنه.
2. الصلاة: يتعين على المسلم أداء الصلوات الخمس، وأن تخلص الصلاة لله وحده لا سواه. والصلاة هي الصلة بين المخلوق والخالق, فإذا قطعها العبد انقطعت صلته بخالقه. والصلاة عمود الدين إن قبلت قبل ما سواها وإن ردّت ردّ ما سواها.
3. الزكاة: حصة مقدرة من المال فرضها الله ﷻ يستقطعها المسلم كل عام من أمواله التي يحول عليها الحول بعد أن يقتطع حقوق الغير من تلك الأموال، وتدفع الزكاة للمستحقين الذين سماهم القرآن الكريم. ويسهم دفع الزكاة في إعانة أولئك المحتاجين وفي الوقت ذاته تنمي العلاقات

الاجتماعية بين أفراد المجتمع من خلال التكافل الاجتماعي.

4. الصيام: يتعين على كل مسلم بالغ معافى أن يصوم شهر رمضان عن الأكل والشرب و يبتعد عن كل ما يكرهه الله ﷻ كالكذب والسرقة وشتم البشر والنظر إلى أجسادهم للمتعة، ويبدأ الصيام من الفجر وحتى مغيب الشمس في شهر رمضان، ولذلك فان من يصوم عن الآكل والشرب ينبغي أن تصوم جوارحه أيضا.
5. الحج: فرض الله ﷻ حج المسجد الحرام على كل مسلم بالغ، قادر على تحمّل تكاليف الحج مرة واحدة على الأقل لمن يستطيع أن يؤدي هذه الفريضة.

أهداف الإسلام

جاء الإسلام بأهداف إنسانية واضحة ودقيقة، لا لبس فيها ولا غموض، وتقع جميعها ضمن إمكانات الفرد والجماعة، ولا يوجد فيها ما يصعب على الإنسان إدراكه أو فهمه أو يشق عليه تحقيقه، لأنها قد حددت من قبل الله العلي العليم الذي لا يكلف الناس إلا في حدود طاقاتهم وإمكاناتهم، وقد بعث الله الرسول محمدا ﷺ ليكون مبشرا" بتلك الأهداف وموضحا" كيفية تحقيقها حتى لا يكون للناس على الله حجة، ويمكن تلخيص أهداف الدين الإسلامي كالآتي:

1. يمثل الإنسان خليفة الله ﷻ وقد وهبه القوة ونعمة العقل وسخر له كل ما يمكن أن يسهم في تحقيق أهدافه المشروعة على وفق شريعة الله ﷻ.
2. الارتقاء بالأفراد من العقائد الوثنية إلى العقائد الوحدانية، وعبادة الله ﷻ وحده.

3. لا يتعامل الإسلام مع الآخر الذي لا يواليه على أنه عدو له، إلاّ إذا أعلن الحرب عليه. إنما يتعامل معه على أنه مبتغاه وهدفه الذي يريد أن يصل به ومعه إلى مستوى مرموق في الحياة العزيزة الكريمة.
4. رفض العادات والتقاليد السائدة في المجتمع والقائمة على الظلم، وإباحة الفواحش، والتنابز بالألقاب، والطبقية، ووأد البنات وغيرها من الأنماط السلوكية التي تؤدي إلى تمزيق المجتمع وتعميق التخلف فيه.
5. تحريم جميع الأنشطة والممارسات الاقتصادية القائمة على الاحتكار، والثراء غير المشروع، وغيرها من الممارسات الاقتصادية التي تؤدي إلى تكديس الثروات بيد فئة قليلة من أفراد المجتمع، ومن أهمها الربا فقد حرمه لدوره في تهديم كيان المجتمع وتقوض بنيانه، وحمل على المرابين بإعلان الحرب من الله تعالى ورسوله على كل من يتعامل بالربا أو يقدم عليه.
6. إقامة مجتمع تسوده المحبة والتعاون، إذ لا يؤمن بأهداف الإسلام من لا يحب لأخيه ما يحب لنفسه، ويعاونه على البر والتقوى على وفق شريعة الإسلام.
7. فرض على الأغنياء دفع الزكاة والصدقات بهدف القضاء على الفقر في المجتمع.
8. تحرير الإنسان من العبودية، وحفظ حقوقه في الدين، والعرض، والمال.
9. تشجيع العلم والعمل، نظرا لدورهما في الارتقاء بأفراد المجتمع في جميع المجالات إلى الأفضل، ولذلك يعد العلم والعمل فريضتين على كل مسلم في حدود طاقاته وإمكاناته.

لقد جاءت أهداف الإسلام لتزكية الأنفس وتطهيرها، وتوفير الطمأنينة للفرد، ولتخرج الناس من الظلمات إلى النور، وتهدي للتي هي أقوم وأفضل للفرد والجماعة في كل زمان ومكان، وتسهم في تلبية حاجات الأفراد المادية والروحية، وتحقق العدالة والمساواة، وتساعد على تنمية الروابط الاجتماعية على وفق أسس تقوم على التعاون على البر والتقوى، والموازنة بين مصالح الفرد ومصالح الجماعة، ولذلك يعد الدين الإسلامي رحمة للناس كافة، ويؤكد هذا قوله تعالى ﴿nوَمَا أَرْسَلْنَاكَ إِلَّا رَحْمَةً لِلْعَالَمِينَ﴾[13].

خصائص أهداف الإسلام

تتميز أهداف الإسلام بالخصائص الآتية:

1. إنها أهداف إستراتيجية لا تنتهي بعصر معين، إنما تمتد لتشمل كل الحقب الزمنية وإلى حين يرث الله الأرض ومن عليها.
2. إنها أهداف موجهة إلى كل الناس، ويؤكد هذا قوله تعالى ﴿وَمَا أَرْسَلْنَاكَ إِلَّا كَافَّةً لِلنَّاسِ بَشِيراً وَنَذِيراً وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لا يَعْلَمُونَ﴾[14]، وقوله ﴿وما أرسلناك إلا كافة للناس﴾[15]، وقوله ﴿وأرسلناك للناس رسولا﴾[16]. أما رسالات الأنبياء الذين سبقوا ظهور الإسلام فقد كانت خاصة بأقوامهم، وقد أخبر عن ذلك الرسول محمد ﷺ في قوله "وكان النبي يبعث إلى قومه خاصة، وبعثت إلى الناس عامة".
3. إنها أهداف لا يصعب على الأفراد تحقيقها، ويتبين ذلك في قوله تعالى ﴿يُرِيدُ اللَّهُ بِكُمُ الْيُسْرَ وَلا يُرِيدُ بِكُمُ الْعُسْرَ وَلِتُكْمِلُوا الْعِدَّةَ وَلِتُكَبِّرُوا اللَّهَ عَلَى مَا هَدَاكُمْ وَلَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ﴾[17].

4. تسهم في حماية الفرد، وتوفر له حياة حرة كريمة، وتحفظ حقوقه في العمل والملكية وحرية الرأي، وتلبي حاجاته المادية والروحية والاجتماعية.
5. تساعد على تنظيم العلاقات بين الأفراد على أساس التعاون والبر والتقوى، والأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، وتمنع الظلم، والاستبداد، والاحتكار، والجشع، والأنانية، والحسد وغيرها من الممارسات التي تمزق المجتمع وتعطل طاقات أفراده و تبدد الإمكانات المتاحة له.
6. تحقق موازنة إنسانية عادلة بين أهداف الفرد وأهداف المجتمع.
7. الاعتراف التام بأن لكل من الروح والجسد متطلبات يجب إشباعها والوفاء بها، ويؤكد هذا قوله الله تعالى ﴿وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا﴾[18]، ويظهر من هذه الآية الكريمة أن الله ﷻ شرع ما يشبع حاجات الروح في عبادته وطاعته كما أباح ما يشبع الجسد من الطيبات من الرزق، ويؤكد الرسول محمد ﷺ هذا في قوله "إن لربك عليك حقا ولنفسك عليك حقا ولأهلك عليك حقا فأعط كل ذي حق حقه".
8. جعل الإسلام الحياة الدنيا مزرعة للآخرة وجعل وظيفة الإنسان اعمار الأرض بالصالحات التي تستهدف كل خير يقدمه المؤمن لنفسه ولمن حوله من عموم الخلق فلا خصومة في الإسلام بين الدين والدنيا، ولا تعارض بين الدنيا والآخرة بل الدنيا ميدان للعمل لتحصيل الآخرة، لذلك نجد أن الله تعالى يعلم عباده أن يدعوه قائلين ﴿رَبَّنَا آتِنَا فِي الدُّنْيَا حَسَنَةً وَفِي الْآخِرَةِ حَسَنَةً وَقِنَا عَذَابَ النَّارِ﴾[19].

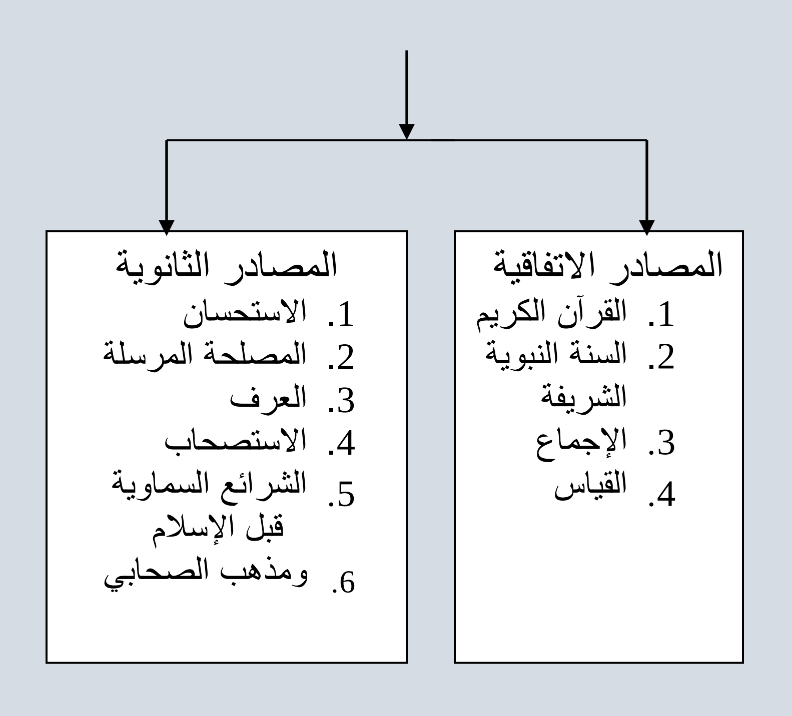
9. إن أهداف الإسلام لا يمكن أن تتحقق بالدعوات والأماني إنما لابد أن تقترن الدعوات والأمنيات والعبادات بالعمل الصالح الدءوب تطبيقا لقوله تعالى﴿لَيْسَ بِأَمَانِيِّكُمْ وَلا أَمَانِيِّ أَهْلِ الْكِتَابِ مَنْ يَعْمَلْ سُوءاً يُجْزَ بِهِ وَلا يَجِدْ لَهُ مِنْ دُونِ اللَّهِ وَلِيّاً وَلا نَصِيراً﴾[20]، وقوله تعالى ﴿وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَى عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ﴾[21]، لذلك نجد أن كلمة العمل الصالح تأتي بعد كلمة الإيمان في اغلب آيات القرآن الكريم.

مصادر المنهج الإسلامي

يعتمد المنهج الإسلامي على مجموعتين من المصادر، تسمى المجموعة الأولى المصادر الاتفاقية، ويطلق على الأخرى المصادر الثانوية، ويعرض الشكل رقم (3) مصادر المنهج الإسلامي.

شكل رقم (3)
مصادر المنهج الإسلامي

مصادر المنهج الإسلامي



أولا: المصادر الاتفاقية

يطلق مفهوم المصادر الاتفاقية على جميع المصادر المتفق عليها من قبل جميع علماء المسلمين، وتشمل:

1. القرآن الكريم
2. السنة النبوية الشريفة
3. الإجماع
4. القياس

أولا: القرآن الكريم

يعد القرآن الكريم المصدر الأول والأساس في المنهج الإسلامي، فهو كتاب الله جلت قدرته، ويعرف القرآن الكريم بأنه

اللفظ العربي المنزل من الله ﷻ على الرسول محمد ﷺ والمنقول إلينا بالتواتر[22]، والقرآن الكريم يضم كلمات الله تعالى، ولذلك فهو لا يحتمل التبديل ولا الشك مطلقا، ولا يمكن أن يمتد إليه التحريف لقوله تعالى ﴿إِنَّا نَحْنُ نَزَّلْنَا الذِّكْرَ وَإِنَّا لَهُ لَحَافِظُونَ﴾[23] ، ويظهر من هذه الآية الكريمة أن الله ﷻ تكفل بحفظ القرآن بينما الكتب السماوية التي نزلت قبله قد امتد إليها التحريف والتبديل والإخفاء.

ويمثل القرآن الكريم معجزة الإسلام التي جاء بها الرسول محمد ﷺ، والمعجزة هي حدث لا يمكن تفسيره حسب قوانين الطبيعة، فقد كان معجزة لغوية نظرا لما فيه من البلاغة والفصاحة وجمال الأسلوب اللغوي ما عجز فطاحلة العرب قبل الإسلام عن الرد عليه والإتيان بمثله وهم الذين عرفوا بفصاحة اللسان، وقدرتهم على الشعر، وولعهم بالفصاحة والبلاغة والجمال اللغوي، وسيبقى القرآن الكريم معجزة إلى يوم يرث اللهﷻ الأرض ومن عليها، إضافة إلى الإعجاز العلمي والطبي، فالكم العلمي الموجود فيه لم يكن معروفاً على عهد الرسول محمد ﷺ ولذلك فهولا يمكن إلا أن يكون من عند الله ﷻ.

ومن أسماء القرآن الكريم: التنزيل، والذكر، والذكر الحكيم، والكتاب المبين، والفرقان، والنور، والكتاب، والمصحف، وهو يقع في ثلاثين جزءا ضمت (114) سورة، وقد بدأ نزول القرآن على الرسول ﷺ في مكة في غار حراء عندما كان يتعبد فيه، وكان أول ما نزل قوله تعالى ﴿اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ﴾[24]، وإن آخر ما نزل بعد ثلاث وعشرين سنة قوله تعالى ﴿قُلْ أَعُوذُ بِرَبِّ النَّاس مَلِكِ النَّاس إِلَهِ النَّاس مِنْ شَرِّ

الْوَسْوَاسِ الْخَنَّاسِ الَّذِي يُوَسْوِسُ فِي صُدُورِ النَّاسِ مِنَ الْجِنَّةِ وَالنَّاسِ﴾[25]. ولا يسع المسلمين إلا الإيمان بجميع ما جاء في القرآن الكريم والعمل به في جميع العبادات والمعاملات[26].

وقد وصف الله ﷻ القرآن الكريم بأنه هدى للمتقين، ويؤكد هذا قوله تعالى ﴿ذَلِكَ الْكِتَابُ لا رَيْبَ فِيهِ هُدىً لِلْمُتَّقِينَ﴾[27]، وأنه المصدّق لسائر الكتب السماوية وهو الهدى والبشرى لأهل الإيمان، ويظهر هذا في قوله تعالى ﴿قُلْ مَنْ كَانَ عَدُوّاً لِجِبْرِيلَ فَإِنَّهُ نَزَّلَهُ عَلَى قَلْبِكَ بِإِذْنِ اللَّهِ مُصَدِّقاً لِمَا بَيْنَ يَدَيْهِ وَهُدىً وَبُشْرَى لِلْمُؤْمِنِينَ﴾[28]، وانه المبين للناس والموعظة للمتقين، ويشير إلى هذا قوله تعالى ﴿هَذَا بَيَانٌ لِلنَّاسِ وَهُدىً وَمَوْعِظَةٌ لِلْمُتَّقِينَ﴾[29]، وانه المخرج من الظلمات إلى النور، ويؤكد هذا قوله تعالى ﴿الر كِتَابٌ أَنْزَلْنَاهُ إِلَيْكَ لِتُخْرِجَ النَّاسَ مِنَ الظُّلُمَاتِ إِلَى النُّورِ بِإِذْنِ رَبِّهِمْ إِلَى صِرَاطِ الْعَزِيزِ الْحَمِيدِ﴾[30]، وانه أحسن الحديث، ويتبين هذا في قوله تعالى ﴿اللَّهُ نَزَّلَ أَحْسَنَ الْحَدِيثِ كِتَاباً مُتَشَابِهاً مَثَانِيَ تَقْشَعِرُّ مِنْهُ جُلُودُ الَّذِينَ يَخْشَوْنَ رَبَّهُمْ ثُمَّ تَلِينُ جُلُودُهُمْ وَقُلُوبُهُمْ إِلَى ذِكْرِ اللَّهِ ذَلِكَ هُدَى اللَّهِ يَهْدِي بِهِ مَنْ يَشَاءُ وَمَنْ يُضْلِلِ اللَّهُ فَمَا لَهُ مِنْ هَادٍ﴾ [31]، وهو خير من كل ثروة يجمعها الناس، ويؤكد هذا قوله تعالى ﴿قُلْ بِفَضْلِ اللَّهِ وَبِرَحْمَتِهِ فَبِذَلِكَ فَلْيَفْرَحُوا هُوَ خَيْرٌ مِمَّا يَجْمَعُونَ﴾ [32]، وهو الهدى ومصدر الشفاء للذين امنوا، ويظهر هذا في قوله تعالى ﴿وَلَوْ جَعَلْنَاهُ قُرْآناً أَعْجَمِيّاً لَقَالُوا لَوْلا فُصِّلَتْ آيَاتُهُ أَأَعْجَمِيٌّ وَعَرَبِيٌّ قُلْ هُوَ لِلَّذِينَ آمَنُوا هُدىً وَشِفَاءٌ وَالَّذِينَ لا يُؤْمِنُونَ فِي آذَانِهِمْ وَقْرٌ وَهُوَ عَلَيْهِمْ عَمىً أُولَئِكَ يُنَادَوْنَ مِنْ مَكَانٍ بَعِيدٍ﴾[33]، وهو المبشر بالأجر الكبير للذين يعملون الصالحات، ويظهر هذا في قوله تعالى ﴿إِنَّ هَذَا الْقُرْآنَ يَهْدِي لِلَّتِي هِيَ أَقْوَمُ وَيُبَشِّرُ الْمُؤْمِنِينَ الَّذِينَ يَعْمَلُونَ الصَّالِحَاتِ أَنَّ لَهُمْ أَجْراً كَبِيراً﴾[34].

ويصف الرسول محمد ﷺ القرآن الكريم قائلا "فيه نبأ ما قبلكم وخير ما بعدكم، وحكم ما بينكم، وهو الفصل ليس بالهزل ما تركه من جبار قصمه الله، ومن ابتغى الهدى عن غيره أظله الله، وهو حبل الله المتين، وهو الذكر الحكيم، وهو الصراط المستقيم، وهو الذي لا تزيغ به الأهواء، ولا تتلبس به الألسنة ولا تنقضي عجائبه، ولا تتشعب فيه الآراء، ولا يشبع منه العلماء، ولا يمله الأتقياء، من علم علمه سبق ومن قال به صدق، ومن حكم به عدل ومن عمل به اجر، ومن دعي إليه هدي إلى صراط مستقيم" (35) .

ويقول الإمام علي رضي الله عنه في بيان منزلة القرآن الكريم "أعلموا أن هذا القرآن هو الناصح الذي لا يغش، والهادي الذي لا يضل، والمحدث الذي لا يكذب، وما جالس هذا القرآن أحد إلا قام عنه بزيادة أو نقصان، زيادة في الهدى ونقصان في العمى، واعلموا أنه ليس على أحد بعد القرآن من فاقة، ولا لأحد قبل القرآن من غنى، فاستشفوا به، فإن فيه شفاء من داء الكفر والنفاق والغي والضلال، فأسالوا الله به، وتوجهوا إليه بحبه، ولا تسألوا به خلقه، ما توجه العباد إلى الله بمثله، واعلموا أنه شافع مشفع، وقائل مصدق، أن من شفع له القرآن يوم القيامة شفع فيه، ومن محل به القرآن يوم القيامة صدق عليه"(36).

وقد كان الرسول محمد ﷺ يقوم بقراءة آيات القرآن على أصحابه ليحفظوها، وبعد وفاته تمت كتابة القرآن الكريم بهدف نشره على جميع المسلمين حتى يتمكنوا من قراءته ومعرفة أحكامه وتعليماته ووضعها موضع التطبيق في جميع العبادات والمعاملات في مختلف الأزمنة والأمكنة.

حجية القرآن الكريم

يتفق جميع المسلمين دائما" وأبدا" على أن القرآن الكريم هو الكتاب المنزل من الله سبحانه وتعالى باللغة العربية على الرسول محمد ﷺ بألفاظه ومعانيه، والمنقول بالتواتر، وأن جميع النصوص الواردة فيه هي نفس النصوص التي أنزلها الله ﷻ على رسوله المصطفى ﷺ، وقد بلغها إلى الأمة من غير تحريف أو تبديل، وهو حجة يجب الالتزام به والعمل بجميع أحكامه وقواعده، ولا يجوز العدول إلى غيره إلا ذا لم ينص فيه على حكم قاطع.

المجالات التي تناولها القرآن الكريم

يعد القرآن الكريم هبة الله للعباد، فهو دستور يهدي للخير والسعادة في الدنيا والآخرة، وقد تناولت النصوص الواردة فيه تنظيم مختلف شؤون حياة الأفراد والجماعات في العبادات والمعاملات، ولم يترك هذا الكتاب الكريم مجالا" إلا وحدد له قواعد وأحكاما تسهم في تحقيق خير البلاد والعباد وإلى يوم يرث الله الأرض ومن عليها، ومن المجالات التي تناولها ما يأتي:

1. أوضح أن الله ﷻ وحده يستحق العبادة وهو خالق كل شيء وله ما في السماوات والأرض، وهو الذي يستعان به على دفع الضرر، وجلب الخير وقضاء الحاجات، وهو على كل شيء قدير.
2. بين أن الإنسان خليفة الله ﷻ في الأرض، ويؤكد هذا قوله تعالى ﴿وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً﴾[37]. وأن الله تعالى جعل عمارة الكون تحت يد الإنسان، وأن التفاوت في القدرات والمواهب بين البشر لغاية سامية وحكمة عظيمة لا يدرك أبعادها إلا الله ﷻ.

3. أوضح أن الله ﷻ أمر الملائكة جميعا بالسجود للإنسان تكريما، ويشير إلى هذا قوله تعالى ﴿فَإِذَا سَوَّيْتُهُ وَنَفَخْتُ فِيهِ مِنْ رُوحِي فَقَعُوا لَهُ سَاجِدِينَ فَسَجَدَ الْمَلائِكَةُ كُلُّهُمْ أَجْمَعُونَ﴾[38].
4. بين إن الهدف من خلق الإنسان والجن هو العبادة، ويظهر هذا في قوله تعالى ﴿وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ﴾[39].
5. أكد أن الله غالب على أمره، وقد كتب لأغلبن أنا ورسلي، وإن حزب الله هم الغالبون، وإن الذين يحادون الله ورسوله في الأذلين، ويتجلى هذا في قوله تعالى ﴿كَتَبَ اللَّهُ لَأَغْلِبَنَّ أَنَا وَرُسُلِي إِنَّ اللَّهَ قَوِيٌّ عَزِيزٌ﴾[40].
6. تنظيم معتقدات الفرد بالله، وملائكته، وكتبه، ورسله، واليوم الآخر، والجنة والنار، وتحديد الفرائض.
7. تضمن أحكاما وقواعد ومبادئ تنظم جميع المعاملات بين الأفراد على وفق أسس العدالة، والمساواة، والرحمة، والتعاون على البر والتقوى.
8. وردت فيه نصوص استهدفت تهذيب النفس، وحددت ما يجب على الفرد أن يتحلى به من الفضائل والأخلاق الحسنة كالتواضع والإيثار والوفاء والصدق والاستقامة والعزيمة والشجاعة والحلم والعفو والتسامح وحفظ اللسان والصبر وعمل الخير وإعطاء المال على حبه للمحتاجين دون منة أو أذى. كما وردت فيه نصوص حددت الأقوال والممارسات التي يتعين على الأفراد اجتنابها لأنها تؤدي إلى الرذائل التي تلحق الضرر بالفرد والمجتمع كالسرقة والكذب والنفاق والتكبر والغلظة والحسد وسوء الظن والخيانة والغدر والرشوة والبخل والشح والظلم والبغي

والجبن والتردد وغيرها مما يقع ضمن هذه الأقوال والممارسات.

9. بين أن الله ﷻ ينصر الرسل والأنبياء والمؤمنين ويدخل الذين آمنوا الجنة، ويدخل الكافرين والمنافقين والظالمين والمشركين النار جزاء عطاء حسابا، و يظهر هذا في قوله تعالى ﴿يُرِيدُونَ لِيُطْفِئُوا نُورَ اللَّهِ بِأَفْوَاهِهِمْ وَاللَّهُ مُتِمُّ نُورِهِ وَلَوْ كَرِهَ الْكَافِرُونَ﴾(41)، وقوله ﴿فَلا تَحْسَبَنَّ اللَّهَ مُخْلِفَ وَعْدِهِ رُسُلَهُ إِنَّ اللَّهَ عَزِيزٌ ذُو انْتِقَامٍ﴾(42)، وقوله ﴿وَالَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ أُولَئِكَ أَصْحَابُ الْجَنَّةِ هُمْ فِيهَا خَالِدُونَ﴾(43)، و قوله ﴿وَالَّذِينَ كَفَرُوا وَكَذَّبُوا بِآيَاتِنَا أُولَئِكَ أَصْحَابُ النَّارِ هُمْ فِيهَا خَالِدُونَ﴾(44).

10. تناول توضيح الأذى الذي أصاب الأنبياء والرسل وهم يبلغون رسالات الله ﷻ للناس بهدف تثبيت الرسول محمد ﷺ والذين معه، ويظهر ذلك بصورة واضحة في العديد من الآيات.

11. أخبر الرسول محمدا ﷺعن حوادث قبل حدوثها مثل معركة بدر، وانتصار الروم، وفتح مكة، وحسبنا أن نورد قوله تعالى﴿غُلِبَتِ الرُّومُ فِي أَدْنَى الْأَرْضِ وَهُمْ مِنْ بَعْدِ غَلَبِهِمْ سَيَغْلِبُونَ﴾(45)، وقوله تعالى ﴿لَقَدْ صَدَقَ اللَّهُ رَسُولَهُ الرُّؤْيا بِالْحَقِّ لَتَدْخُلُنَّ الْمَسْجِدَ الْحَرَامَ إِنْ شَاءَ اللَّهُ آمِنِينَ مُحَلِّقِينَ رُؤُوسَكُمْ وَمُقَصِّرِينَ لا تَخَافُونَ فَعَلِمَ مَا لَمْ تَعْلَمُوا فَجَعَلَ مِنْ دُونِ ذَلِكَ فَتْحاً قَرِيباً﴾(46).

12. كشف عن حقائق وأسرار تتعلق بكيفية خلق الإنسان، وتنظيم الكون والكواكب، والنباتات والحيوانات، والأرض والسماء، والماء والرياح، واختلاف الليل والنهار ليبين للناس قدرة الله على الخلق والإبداع، وعظيم حكمته وواسع رحمته، ويؤكد هذا قوله تعالى ﴿وَاخْتِلافِ اللَّيْلِ

وَالنَّهَارِ وَمَا أَنْزَلَ اللَّهُ مِنَ السَّمَاءِ مِنْ رِزْقٍ فَأَحْيَا بِهِ الْأَرْضَ بَعْدَ مَوْتِهَا وَتَصْرِيفِ الرِّيَاحِ آيَاتٌ لِقَوْمٍ يَعْقِلُونَ﴾[47].

13. دحض شبهات وأغاليط أهل الكتاب ودعاهم إلى الإيمان والاستجابة للذكر الحكيم الذي انزل على الرسول محمد ﷺ .

14. تحدى العرب، وهم أهل الفصاحة والبلاغة والأدب والخطابة، أن يأتوا ولو بسورة واحدة حتى وإن كانت من قصار السور، ليبين الله ﷻ للناس جميعا أن اللفظ العربي المنزل في القرآن الكريم هو من الله سبحانه وتعالى ولا يمكن الإتيان بمثله مطلقا"، ويتجلى هذا في قوله تعالى ﴿أَمْ يَقُولُونَ افْتَرَاهُ قُلْ فَأْتُوا بِسُورَةٍ مِثْلِهِ وَادْعُوا مَنِ اسْتَطَعْتُمْ مِنْ دُونِ اللَّهِ إِنْ كُنْتُمْ صَادِقِينَ﴾[48]، ولذلك يعد القرآن الكريم أكبر معجزة جاء بها الرسول محمد ﷺ من جنس ما اشتهرت به أمته.

15. أشار إلى أن الكتب السماوية التي نزلت قبل القرآن الكريم قد تعرضت للتبديل والتحريف والتغيير أو إخفاء بعض النصوص التي وردت فيها على حسب الأهواء، وقد أشار إلى هذا قوله تعالى ﴿مِنَ الَّذِينَ هَادُوا يُحَرِّفُونَ الْكَلِمَ عَنْ مَوَاضِعِهِ﴾[49]، وقوله ﴿فَوَيْلٌ لِلَّذِينَ يَكْتُبُونَ الْكِتَابَ بِأَيْدِيهِمْ ثُمَّ يَقُولُونَ هَذَا مِنْ عِنْدِ اللَّهِ لِيَشْتَرُوا بِهِ ثَمَناً قَلِيلاً فَوَيْلٌ لَهُمْ مِمَّا كَتَبَتْ أَيْدِيهِمْ وَوَيْلٌ لَهُمْ مِمَّا يَكْسِبُونَ﴾[50]، وقوله ﴿يَا أَهْلَ الْكِتَابِ قَدْ جَاءَكُمْ رَسُولُنَا يُبَيِّنُ لَكُمْ كَثِيراً مِمَّا كُنْتُمْ تُخْفُونَ مِنَ الْكِتَابِ﴾[51]، أما القرآن الكريم فقد تعهد الله ﷻ بحفظه من التحريف والتبديل والتزوير إلى يوم يرث الله ﷻ الأرض ومن

عليها، ويؤكد هذا قوله تعالى ﴿إِنَّا نَحْنُ نَزَّلْنَا الذِّكْرَ وَإِنَّا لَهُ لَحَافِظُونَ﴾[52].

16. تثبيت قلب الرسول ﷺ ليتمكن من مواجهة الصعاب والصبر على الأذى وهو يبلغ الإسلام، ويؤكد هذا قوله تعالى ﴿وَقَالَ الَّذِينَ كَفَرُوا لَوْلا نُزِّلَ عَلَيْهِ الْقُرْآنُ جُمْلَةً وَاحِدَةً كَذَلِكَ لِنُثَبِّتَ بِهِ فُؤَادَكَ وَرَتَّلْنَاهُ تَرْتِيلاً﴾[53].
17. الرد على شبهات المشركين ودحض حججهم، ويظهر هذا في قوله تعالى ﴿وَلا يَأْتُونَكَ بِمَثَلٍ إِلَّا جِئْنَاكَ بِالْحَقِّ وَأَحْسَنَ تَفْسِيراً﴾[54].
18. حث جميع الأفراد على التأمل والتفكر في الكون والخلائق والموت والحياة والنشور، وحثهم على طلب العلم النافع والعمل الصالح وتوظيف الإمكانات المتاحة لهم بكفاءة عالية لخير العباد والبلاد، ويظهر هذا في قوله تعالى﴿إِنَّ فِي خَلْقِ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَاخْتِلافِ اللَّيْلِ وَالنَّهَارِ وَالْفُلْكِ الَّتِي تَجْرِي فِي الْبَحْرِ بِمَا يَنْفَعُ النَّاسَ وَمَا أَنْزَلَ اللَّهُ مِنَ السَّمَاءِ مِنْ مَاءٍ فَأَحْيَا بِهِ الْأَرْضَ بَعْدَ مَوْتِهَا وَبَثَّ فِيهَا مِنْ كُلِّ دَابَّةٍ وَتَصْرِيفِ الرِّيَاحِ وَالسَّحَابِ الْمُسَخَّرِ بَيْنَ السَّمَاءِ وَالْأَرْضِ لَآياتٍ لِقَوْمٍ يَعْقِلُونَ﴾[55]، وقوله ﴿يُنْبِتُ لَكُمْ بِهِ الزَّرْعَ وَالزَّيْتُونَ وَالنَّخِيلَ وَالْأَعْنَابَ وَمِنْ كُلِّ الثَّمَرَاتِ إِنَّ فِي ذَلِكَ لَآيَةً لِقَوْمٍ يَتَفَكَّرُونَ﴾[56].
19. بين إن اللهﷻ يقبل من عباده التوبة النصوح، ويظهر هذا في قوله تعالى ﴿إِنَّمَا التَّوْبَةُ عَلَى اللَّهِ لِلَّذِينَ يَعْمَلُونَ السُّوءَ بِجَهَالَةٍ ثُمَّ يَتُوبُونَ مِنْ قَرِيبٍ فَأُولَئِكَ يَتُوبُ اللَّهُ عَلَيْهِمْ وَكَانَ اللَّهُ عَلِيماً حَكِيماً﴾[57]، وان على الناس في الوقت ذاته أن لا يقنطوا من رحمة الله تطبيقا لقوله تعالى ﴿قَالَ وَمَنْ يَقْنَطُ مِنْ رَحْمَةِ رَبِّهِ إِلَّا الضَّالُّونَ﴾[58].

20. أكد أن الله سبحانه وتعالى هو عالم الغيب ولا يظهر على غيبه أحدا، ويظهر هذا في قوله تعالى ﴿عَالِمُ الْغَيْبِ فَلا يُظْهِرُ عَلَى غَيْبِهِ أَحَداً ﴾[59]، وفي قوله ﴿إِنَّ اللَّهَ عِنْدَهُ عِلْمُ السَّاعَةِ وَيُنَزِّلُ الْغَيْثَ وَيَعْلَمُ مَا فِي الْأَرْحَامِ وَمَا تَدْرِي نَفْسٌ مَاذَا تَكْسِبُ غَداً وَمَا تَدْرِي نَفْسٌ بِأَيِّ أَرْضٍ تَمُوتُ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ﴾[60]. وفيما يأتي الأمور الغيبية التي لم يشأ الله ﷻ أن يطلع عليها أحدا من خلقه مطلقا:

- علم الساعة والمقصود به يوم القيامة، ويؤكد هذا قوله تعالى ﴿يَسْأَلونَكَ عَنِ السَّاعَةِ أَيَّانَ مُرْسَاهَا قُلْ إِنَّمَا عِلْمُهَا عِنْدَ رَبِّي لا يُجَلِّيهَا لِوَقْتِهَا إِلَّا هُوَ ثَقُلَتْ فِي السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ لا تَأْتِيكُمْ إِلَّا بَغْتَةً يَسْأَلونَكَ كَأَنَّكَ حَفِيٌّ عَنْهَا قُلْ إِنَّمَا عِلْمُهَا عِنْدَ اللَّهِ وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لا يَعْلَمُونَ﴾[61].
- وقت نزول الغيث ومقدار الغيث الذي ينزله الله تعالى من السماء، ويشير إلى هذا قوله تعالى ﴿إِنَّ اللَّهَ عِنْدَهُ عِلْمُ السَّاعَةِ وَيُنَزِّلُ الْغَيْثَ وَيَعْلَمُ مَا فِي الْأَرْحَامِ وَمَا تَدْرِي نَفْسٌ مَاذَا تَكْسِبُ غَداً وَمَا تَدْرِي نَفْسٌ بِأَيِّ أَرْضٍ تَمُوتُ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ﴾[62].
- إن الله تعالى هو وحده الذي يقر في الأرحام ما يشاء، ويؤكد هذا قوله تعالى ﴿يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنْ كُنْتُمْ فِي رَيْبٍ مِنَ الْبَعْثِ فَإِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ تُرَابٍ ثُمَّ مِنْ نُطْفَةٍ ثُمَّ مِنْ عَلَقَةٍ ثُمَّ مِنْ مُضْغَةٍ مُخَلَّقَةٍ وَغَيْرِ مُخَلَّقَةٍ لِنُبَيِّنَ لَكُمْ وَنُقِرُّ فِي الْأَرْحَامِ مَا نَشَاءُ إِلَى أَجَلٍ مُسَمّىً ثُمَّ نُخْرِجُكُمْ طِفْلاً ثُمَّ لِتَبْلُغُوا أَشُدَّكُمْ وَمِنْكُمْ مَنْ يُتَوَفَّى وَمِنْكُمْ مَنْ يُرَدُّ إِلَى أَرْذَلِ الْعُمُرِ لِكَيْلا يَعْلَمَ مَنْ بَعْدِ عِلْمٍ شَيْئاً وَتَرَى الْأَرْضَ هَامِدَةً فَإِذَا أَنْزَلْنَا عَلَيْهَا

الْمَـاءَ اهْتَـزَّتْ وَرَبَـتْ وَأَنْبَتَـتْ مِـنْ كُـلِّ زَوْجٍ بَهِيجٍ﴾[63].

- إن الله تعالى هو الذي يحدد أرزاق الناس في الأولاد والأموال، ويظهر هذا في قوله تعالى ﴿إِنَّ اللَّهَ هُوَ الرَّزَّاقُ ذُو الْقُوَّةِ الْمَتِينُ﴾[64]، وقوله ﴿أَوْ يُزَوِّجُهُمْ ذُكْرَاناً وَإِنَاثاً وَيَجْعَلُ مَنْ يَشَاءُ عَقِيماً إِنَّهُ عَلِيمٌ قَدِيرٌ﴾[65].
- إن الله وحده يعلم وقت الموت ومكانه، ويؤكد هذا قوله تعالى ﴿إِنَّ اللَّهَ عِنْدَهُ عِلْمُ السَّاعَةِ وَيُنَزِّلُ الْغَيْثَ وَيَعْلَمُ مَا فِي الْأَرْحَامِ وَمَا تَدْرِي نَفْسٌ مَاذَا تَكْسِبُ غَداً وَمَا تَدْرِي نَفْسٌ بِأَيِّ أَرْضٍ تَمُوتُ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِير﴾[66]، ويعد هذا من بين أفضل نعم الله ﷻ العديدة على البشر فقد أراد الله من هذا أن يمنح الناس كافة متعة الأمل، ويحفزهم للعمل، وتوظيف طاقاتهم العقلية والبدنية في كل ما يمكن أن يرتقي بالإنسانية نحو الأفضل لأن الناس لو عرفوا وقت الموت ومكانه لأصابهم الرعب والخوف ولتعطلت أعمالهم.

طبيعة الأحكام الواردة في القرآن الكريم

يعرض الشكل رقم (4) الأحكام الواردة في القرآن الكريم من حيث طبيعتها ودلالتها، ويظهر فيه أن تلك الأحكام كالآتي:

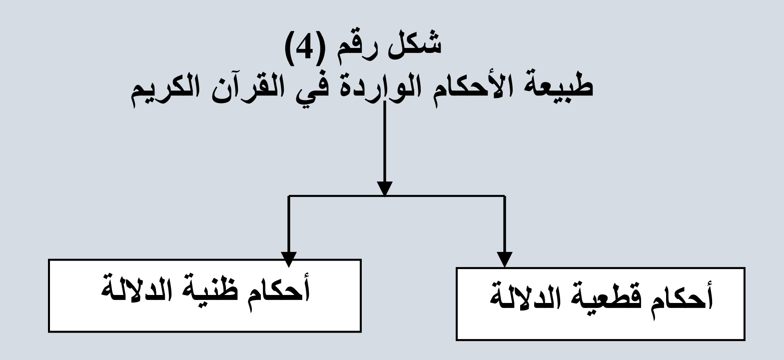
1. أحكام قطعية الدلالة
2. أحكام ظنية الدلالة

أولا: أحكام قطعية الدلالة

جاءت الأحكام القطعية لتبين أحكاما محددة بصورة واضحة لا لبس فيها ولا غموض ولا مجال مطلقا" للاجتهاد فيها مهما اختلفت الأزمنة والظروف والأماكن، وتظهر الأحكام القطعية في الآيات المحكمات التي استهدفت توضيح الحلال والحرام، والفرائض، والوعد والوعيد، والثواب والعقاب، ومنها على سبيل المثال ما يظهر في قوله تعالى ﴿وَلَكُمْ نِصْفُ مَا تَرَكَ أَزْوَاجُكُمْ إِنْ لَمْ يَكُنْ لَهُنَّ وَلَدٌ فَإِنْ كَانَ لَهُنَّ وَلَدٌ فَلَكُمُ الرُّبُعُ مِمَّا تَرَكْنَ مِنْ بَعْدِ وَصِيَّةٍ يُوصِينَ بِهَا أَوْ دَيْنٍ وَلَهُنَّ الرُّبُعُ مِمَّا تَرَكْتُمْ إِنْ لَمْ يَكُنْ لَكُمْ وَلَدٌ فَإِنْ كَانَ لَكُمْ وَلَدٌ فَلَهُنَّ الثُّمُنُ مِمَّا تَرَكْتُمْ مِنْ بَعْدِ وَصِيَّةٍ تُوصُونَ بِهَا أَوْ دَيْنٍ وَإِنْ كَانَ رَجُلٌ يُورَثُ كَلالَةً أَوِ امْرَأَةٌ وَلَهُ أَخٌ أَوْ أُخْتٌ فَلِكُلِّ وَاحِدٍ مِنْهُمَا السُّدُسُ فَإِنْ كَانُوا أَكْثَرَ مِنْ ذَلِكَ فَهُمْ شُرَكَاءُ فِي الثُّلُثِ مِنْ بَعْدِ وَصِيَّةٍ يُوصَى بِهَا أَوْ دَيْنٍ غَيْرَ مُضَارٍّ وَصِيَّةً مِنَ اللَّهِ وَاللَّهُ عَلِيمٌ حَلِيمٌ﴾(67).

ثانيا: أحكام ظنية الدلالة

وردت هذه الأحكام في نصوص حددت قواعد ومبادئ عامة قابلة للتفسير والاجتهاد والتأويل على وفق شريعة الله ﷻ، ومنها على سبيل المثال قوله تعالى ﴿حُرِّمَتْ عَلَيْكُمُ الْمَيْتَةُ وَالدَّمُ وَلَحْمُ الْخِنْزِيرِ وَمَا أُهِلَّ لِغَيْرِ اللَّهِ بِهِ وَالْمُنْخَنِقَةُ وَالْمَوْقُوذَةُ وَالْمُتَرَدِّيَةُ وَالنَّطِيحَةُ وَمَا أَكَلَ السَّبُعُ إِلَّا مَا ذَكَّيْتُمْ وَمَا ذُبِحَ عَلَى النُّصُبِ وَأَنْ تَسْتَقْسِمُوا بِالْأَزْلامِ ذَلِكُمْ فِسْقٌ﴾(68)، وقد أراد الخلاق العليم من هذه الأحكام توفير المرونة المطلوبة للأفراد حتى لا يكون عليهم حرج في تأدية العبادات، وتنفيذ المعاملات، ولذلك فسح المجال للاجتهاد في تفسير هذه الأحكام ضمن إطار الشريعة الإسلامية السمحة التي تسهم في تحقيق خير البلاد والعباد، ولا تحمل الأفراد على العسر والمشقة، ولا تكلفهم بما لا طاقة لهم به في المعاملات والعبادات.



ثانيا: السنة النبوية الشريفــة

قبل توضيح مفهوم السنة النبوية وأهميتها، لا بد من تحديد الفرق بين النبي والرسول، إذ يعرف علماء التوحيد أن النبي هو ذكر حر أوحي إليه بشرع وإن لم يؤمر بتبليغه، بينما يعرفون الرسول بأنه ذكر حر أوحى الله تعالى إليه بشرع وأمره بتبليغه، ولذلك فأن كل رسول نبي والعكس ليس صحيحا، وقد وصف القرآن الكريم أن محمدا ﷺ نبي ورسول، كما يظهر في قوله تعالى ﴿مَا كَانَ مُحَمَّدٌ أَبَا أَحَدٍ مِنْ رِجَالِكُمْ وَلَكِنْ رَسُولَ اللَّهِ وَخَاتَمَ النَّبِيِّينَ وَكَانَ اللَّهُ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيماً﴾(69).

ويتميز الرسل والأنبياء، وهم صفوة خلق الله، عن سائر البشر بالأخلاق الكريمة بالصدق والأمانة والتواضع والرأفة، ولذلك اختارهم الله لتبليغ رسالاته للناس، وايدهم بروح منه، وأمدهم بالمعجزات لحمل الناس على تصديقهم وهم يبلغون رسالاته، ويبشرون الناس برضوان الله وثوابه لمن يؤمن بالله ويعمل صالحا، وينذرون الذين لا يؤمنون بالله ويتبعون أهواءهم، ويؤكد ما تقدم أن الله تعالى قد بعث الرسل والأنبياء مبشرين ومنذرين حتى لا تكون للناس على الله حجة.

مفهوم السنــة النبويــة

يشير مفهوم السنة في اللغة إلى الطريقة، سواء كانت تلـك الطريقة محمودة أو مذمومة، ويظهر ذلك في قول الرسول محمـد ﷺ "من سن سنة حسنة فله أجرها واجـر مـن عمـل بهـا إلـى يـوم القيامة ومن سن سنة سيئة فعليه وزرها ووزر من عمل بهـا إلـى يـوم القيامــة". أمـا فـي اصـطلاح المحـدثين فيشـير مفهـوم السـنة النبوية الشريفة إلى كل ما أثر عن النبــي ﷺ مـن قـول أو فعـل أو تقرير أو صفة خلقية أو خلقية أو سيرة، بينما يشير مفهوم السـنة في الفقـه إلـى جميـع مـا ثبـت عـن الرسـول محمـد ﷺ مـن غيـر افتــراض ولا وجــوب وتقابــل الواجــب وغيــره مــن الأحكــام الخمسة[70].

وقد سميت السنة النبوية بالحكمة، لأن الحكمة تشتمل علـى سداد القول، وصواب العمل، وإيقاع ذلك في موقعه، ووضعه في موضعه اللائـق، ولاشـك أن أقـوال الرسـول محمـدﷺ و أفعالـه و أحواله و إقراره تمثل عين الحكمة[71].

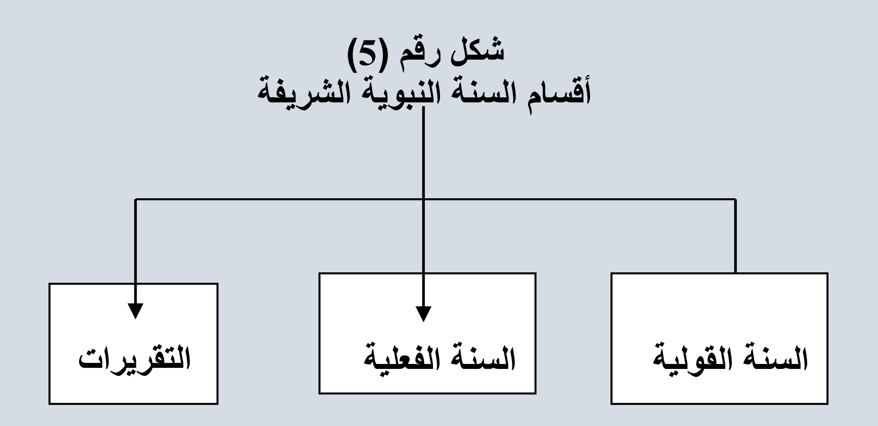
أهمية السنة النبوية الشريفة

تعد السـنة النبويـة المصـدر الثـاني فـي المـنهج الإسـلامي المتفق عليه مـن قبـل جميـع المسـلمين، وهـي تتضـمن جميـع مـا صدر عن الرسـول محمـد ﷺ مـن أقـوال تحـدث بهـا فـي مختلـف المناسبات كقوله "إنما الأعمال بالنيات" وقولـه "البيعان بالخيار ما لم يتفرقا"، وتتضمن كذلك السنة الفعلية وهي ما نقله الصحابة من أفعال الرسول محمد ﷺ فـي العبـادات كالصـلاة، ومناسـك الحـج، وقضائه بالشاهد واليمين، والمعاملات والجوانب الأخرى التي لها علاقة بالدين والدنيا. كمـا تتضـمن السـنة النبويـة الشـريفة جميـع

تقريرات الرسول محمد ﷺ وهي ما أقره من أفعال صدرت بسكوت منه مع دلالة الرضا أو إظهار الاستحسان والتأييد[72].

و تلعب السنة النبوية الشريفة دورا" هاما" في تأكيد وتفسير وبيان أحكام القرآن الكريم وتفصيل مجمله، ويؤكد هذا قوله تعالى ﴿بِالْبَيِّنَاتِ وَالزُّبُرِ وَأَنْزَلْنَا إِلَيْكَ الذِّكْرَ لِتُبَيِّنَ لِلنَّاسِ مَا نُزِّلَ إِلَيْهِمْ وَلَعَلَّهُمْ يَتَفَكَّرُون﴾[73]، ويظهر مما تقدم أن السنة النبوية تتضمن ثلاثة أقسام هي: السنة القولية، والسنة الفعلية، والتقريرات، ويعرض الشكل رقم (5) أقسام السنة النبوية الشريفة.

شكل رقم (5)
أقسام السنة النبوية الشريفة



حجية السنة النبوية الشريفة

أجمع علماء المسلمين على أن ما ورد عن الرسول محمد ﷺ من أقوال، وأفعال، وتقريرات، وكانت بسند صحيح يكون حجة على جميع المسلمين، ولذلك تعد السنة النبوية الشريفة مصدرا تشريعيا" يستنبط منه المجتهدون الأحكام الشرعية لأفعال المكلفين، وهي واجبة الإتباع مع الأحكام الواردة في القرآن

الكريم، وتستمد قوتها من قوله تعالى ﴿مَنْ يُطِعِ الرَّسُولَ فَقَدْ أَطَاعَ اللَّهَ وَمَنْ تَوَلَّى فَمَا أَرْسَلْنَاكَ عَلَيْهِمْ حَفِيظاً﴾[74]، وقوله ﴿وَمَا آتَاكُمُ الرَّسُولُ فَخُذُوهُ وَمَا نَهَاكُمْ عَنْهُ فَانْتَهُوا وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ﴾[75] ، وقوله تعالى ﴿الَّذِينَ يَتَّبِعُونَ الرَّسُولَ النَّبِيَّ الْأُمِّيَّ الَّذِي يَجِدُونَهُ مَكْتُوباً عِنْدَهُمْ فِي التَّوْرَاةِ والإنجيل يَأْمُرُهُمْ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَاهُمْ عَنِ الْمُنْكَرِ وَيُحِلُّ لَهُمُ الطَّيِّبَاتِ وَيُحَرِّمُ عَلَيْهِمُ الْخَبَائِثَ وَيَضَعُ عَنْهُمْ إِصْرَهُمْ وَالْأَغْلالَ الَّتِي كَانَتْ عَلَيْهِمْ فَالَّذِينَ آمَنُوا بِهِ وَعَزَّرُوهُ وَنَصَرُوهُ وَاتَّبَعُوا النُّورَ الَّذِي أُنْزِلَ مَعَهُ أُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ﴾[76].

وقد وردت طاعة الرسول محمد ﷺ في القرآن الكريم في ثلاث صور تظهر الأولى في الآيات التي في يقول فيها الله سبحانه أطيعوا الله والرسول والتي منها قوله تعالى ﴿وَأَطِيعُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ﴾[77]، وقوله ﴿وَمَنْ يُطِعِ اللَّهَ وَالرَّسُولَ فَأُولَئِكَ مَعَ الَّذِينَ أَنْعَمَ اللَّهُ عَلَيْهِمْ مِنَ النَّبِيِّينَ وَالصِّدِّيقِينَ وَالشُّهَدَاءِ وَالصَّالِحِينَ وَحَسُنَ أُولَئِكَ رَفِيقاً﴾[78].

أما الثانية فتظهر في الآيات التي يقول فيها الله سبحانه أطيعوا الله وأطيعوا الرسول ومنها ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلاً﴾[79]، ويظهر من هذه الآيات أن الله كرر فعل الطاعة فيها، فقد اوجب على الذين آمنوا طاعته ثم طاعة الرسول محمد ﷺ في الأمور التفصيلية التي توضح أوامر الله وتوجيهاته ، ومنها على سبيل المثال لا الحصر أن الله فرض الصلاة في قوله تعالى ﴿إِنَّ الصَّلاةَ كَانَتْ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ كِتَاباً مَوْقُوتاً﴾[80]، وقد تولى الرسول الكريم توضيح كيفية أداء الصلاة

وأوقاتها، ولذلك ينبغي الالتزام بسنة الرسول محمد ﷺ في جميع العبادات والمعاملات.

وتظهر الصورة الثالثة في الآية التي يقول فيها سبحانه وتعالى ﴿يَسْأَلُونَكَ عَنِ الْأَنْفَالِ قُلِ الْأَنْفَالُ لِلَّهِ وَالرَّسُولِ فَاتَّقُوا اللَّهَ وَأَصْلِحُوا ذَاتَ بَيْنِكُمْ وَأَطِيعُوا اللَّهَ وَرَسُولَهُ إِنْ كُنْتُمْ مُؤْمِنِينَ﴾(81)، ويؤكد هذه الآية الكريمة أن الله تعالى ترك أمر توزيع الأنفال للرسول محمد ﷺ وليس أمام المؤمنين إلا طاعته فيما يقرر بصدد توزيع الأنفال بين المؤمنين.

ويؤكد كل ما تقدم أن الله تعالى أوجب على المسلمين كافة إطاعة الرسول محمد ﷺ وتطبيق سنته ولم يجعل لهم خيارا في الأمور التي قضى بها الله ورسوله كما أن الرسول محمدا ﷺ أكد أهمية السنة النبوية الشريفة في قوله "من رغب عن سنتي فليس مني". كما أن الصحابة الكرام رضي الله عنهم وأرضاهم أجمعوا على وجوب تطبيق سنة المصطفى ﷺ نظرا لدورها الكبير في توضيح كيفية تأدية العبادات والمعاملات وإرساء قواعد أخلاقية تنظم العلاقات بين الأفراد على وفق شريعة الله ﷻ. وتنقسم السنة النبوية إلى نوعين من حيث التواتر هما:

- السنة المتواترة: وهي التي نقلها قوم يحكم العقل بامتناع اتفاقهم على الكذب.
- السنة الأحادية: وهي التي نقلها قوم لم يصل عددهم إلى حد التواتر.

تدوين السنة النبوية الشريفة

حظي القرآن الكريم بعناية فائقة من قبل الرسول محمد ﷺ والصحابة الأجلاء، ولذلك كان محفوظا" في الصدور ومكتوبا"

في الرقاع والسعف والحجارة وغيرها، حتى إذا ما توفي الرسول محمد ﷺ كان القرآن الكريم محفوظا مرتبا"، وقد تم جمعه في مصحف واحد. أما السنة النبوية الشريفة فلم يتم تدوينها كلها في عهد الرسول محمد ﷺ لعدة أسباب من أهمها: أن الرسول محمدا ﷺ عاش بعد بداية الوحي مدة ثلاثة وعشرين عاما، لذلك لم يكن من السهل تدوين كل أقواله وأفعاله وتقريراته نظرا" لكثرتها وعدم إمكانية تفرغ العديد من الصحابة للقيام بهذا العمل الشاق. كما أن الذين يعرفون الكتابة كانوا آنذاك من القلة بحيث يتعذر تكليفهم بتدوين السنة النبوية الشريفة، وكان أكثر العرب يجهلون القراءة والكتابة، ويفضلون الاعتماد على الذاكرة فيما يودون حفظه[82].

وقد بدأت الأنظار تتجه بشكل جاد وعناية شديدة بعد وفاة الرسول محمد ﷺ إلى الصحابة الذين عاصروه، بهدف معرفة ما لديهم من علم ومعرفة بأقواله و أفعاله وتقريراته، ومنذ ذلك الحين بذلت جهود كبيرة وشاقة من قبل علماء الإسلام لتدوين السنة النبوية الشريفة، وقد أسفرت تلك الجهود المباركة عن تدوين السنة النبوية الشريفة، وتم وضع أحاديث الرسول محمد ﷺ في ثلاث مجموعات هي[83]:

1. الحديث الصحيح: وهو ما اتصل سنده برواية العدل الضابط عن مثله إلى منتهاه وسلم من الشذوذ والعلة، وقد يكون صحيحا لذاته أو صحيحا لغيره.
2. الحديث الحسن: تعريفه كتعريف الحديث الصحيح لذاته، إلا أن أحد رواته أخف حفظا عن حفظ العدل الضابط، وهناك الحديث الحسن لذاته والحديث الحسن لغيره.
3. الحديث الضعيف: وهو الحديث الذي لم تتوفر فيه شروط الحديث الصحيح ولا الحديث الحسن، و يكون في ثلاثة أقسام هي: الحديث الضعيف، والحديث الضعيف جدا"، والحديث الموضوع.

شكل رقم (6)
أقسام الحديث الشريف

أقسام الحديث الشريف

الحديث الصحيح | **الحديث الحسن** | **الحديث الضعيف**

وتمثل سنة الرسول محمد ﷺ مصدرا للتشريع والثقافة، لذلك تم وضعها في كتب متخصصة من أهمها: صحيح البخاري، وصحيح مسلم، وسنن الترمذي، وابن ماجة، والنسائي، وموطأ مالك، وغيرها من الكتب التي تعنى بالسنة النبوية الشريفة.

ثالثا: الإجماع

يعرف الإجماع بأنه اتفاق جملة من المجتهدين من فقهاء المسلمين في زمن معين على حكم واقعة أو مسألة محددة، ويعرفه الإمام الغزالي بأنه اتفاق أمة محمد ﷺ على أمر من الأمور الدينية[84]، ولا يراد بهذا أن الإجماع لا ينعقد إلا إذا تم اتفاق جميع أفراد الأمة الإسلامية (الخواص والعوام) على الموضوع محل النظر، لأن مثل هذا الإجماع لا يمكن تصور انعقاده مطلقا"، ولذلك فإن المقصود هنا بالإجماع هو اتفاق كل مجتهد مقبول الفتوى، أو أهل الحل والعقد[85]. وبناء على هذا فإن الإجماع ينعقد عند اتفاق جملة مجتهدين من فقهاء المسلمين في عصر من العصور بعد موت الرسول محمد ﷺ على حكم شرعي بصدد واقعة معينة[86] .

وبناء على ما تقدم إذا وقعت حادثة وعرضت على المجتهدين من فقهاء المسلمين وقت حدوثها واتفقوا على حكم لها سمي اتفاقهم إجماعا، ويعد إجماعهم دليلا" على أن هذا الحكم هو حكم شرعي في الواقعة، ويصبح ما اتفق عليه علماء المسلمين جزءا من الشريعة الإسلامية فهم أعلم الناس بالشريعة وأهدافها و أحكامها.

حجية الإجماع

يأتي البرهان على حجية الإجماع من القرآن الكريم، إذ جاء في قوله تعالى ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلاً﴾[87]. إن المقصود بأولى الأمر من الجانب الديني المجتهدون من فقهاء المسلمين، بينما يشير هذا المفهوم من الجانب الدنيوي إلى المسؤولين في مختلف مستوياتهم الإدارية ما دام أمرهم وعملهم على وفق الإسلام، ويؤكد هذا قوله تعالى ﴿وَإِذَا جَاءَهُمْ أَمْرٌ مِنَ الْأَمْنِ أَوِ الْخَوْفِ أَذَاعُوا بِهِ وَلَوْ رَدُّوهُ إِلَى الرَّسُولِ وَإِلَى أُولِي الْأَمْرِ مِنْهُمْ لَعَلِمَهُ الَّذِينَ يَسْتَنْبِطُونَهُ مِنْهُمْ وَلَوْلا فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكُمْ وَرَحْمَتُهُ لَاتَّبَعْتُمُ الشَّيْطَانَ إِلَّا قَلِيلاً﴾[88]، وقوله ﴿وَمَنْ يُشَاقِقِ الرَّسُولَ مِنْ بَعْدِ مَا تَبَيَّنَ لَهُ الْهُدَى وَيَتَّبِعْ غَيْرَ سَبِيلِ الْمُؤْمِنِينَ نُوَلِّهِ مَا تَوَلَّى وَنُصْلِهِ جَهَنَّمَ وَسَاءَتْ مَصِيراً﴾[89]، ولذلك فإن من يخالف سبيل المؤمنين قرين من يشاقق الرسول محمد ﷺ.

ويستمد الإجماع حجيته أيضا من أحاديث الرسول محمد ﷺ والتي منها "لا تجتمع أمتي على خطأ"، وقوله "ما رآه المسلمون حسنا فهو عند الله حسن"، وقوله "لم يكن الله ليجمع أمتي على الضلالة"[90].

ويجوز للمجتهدين إذا تغيرت ظروف الإجماع الأول أن يقرروا ما يحقق المصلحة العامة في ضوء المستجدات اللاحقة، لأن الحكم الذي قد يجلب نفعا" في زمن معين قد لا يكون كذلك في زمن آخر، وأن الحكم الذي يجلب نفعا" في مكان معين قد يؤدي إلى أضرار في مكان آخر، ويسهم الاجتهاد في إيجاد معالجات للمشكلات التي تواجه الأفراد لا تخالف كتاب الله وسنة

الرسول محمد ﷺ وتتلاءم مع روح العصر وتسهل إدارة شؤونهم في مختلف الأزمنة والأمصار.

رابعا: القياس

يعد القياس المصدر الرابع من المصادر المتفق عليها في الشريعة الإسلامية، ويعرف بأنه إلحاق واقعة لا نص على حكمها الشرعي بواقعة ورد نص بحكمها في القرآن أو السنة النبوية، وذلك لتساوي الواقعتين في علة الحكم[91]، ويستند الفقهاء على حجية القياس بالقرآن والسنة النبوية و أقوال الصحابة و أفعالهم التي ترى أن الأخذ بالقياس هو ما تقضي به مبادئ العدالة والمساواة والصالح العام[92]. وتظهر أهمية الأخذ بالقياس من خلال إلحاق وقياس المسائل التي تستجد بالمسائل التي أقرها القرآن الكريم والسنة النبوية وإجماع فقهاء المسلمين من خلال تسوية واقعة لا نص على حكمها بواقعة نص على حكمها في الحكم المنصوص عليه بناء على تساويهما في العلة.

ويتلخص الأساس الفعلي للقياس في أن من الأمور البديهية إثبات حكم المثل لمثله، والمساوي لمساويه، وحيث وجدت الأسباب ترتبت عليها مسبباتها، وما يجري على النظير يجري على نظيره[93]، ويقوم القياس على أربعة أركان هي:

1. الأصل: وهو المقيس عليه، ويمثل الواقعة والحادثة التي ورد النص بحكمها.
2. الفرع: وهو المقيس، ويمثل الحادثة التي لم يرد النص بحكمها ودعت الحاجة لمعرفة حكم لها.
3. الحكم الشرعي: الذي يراد إثباته.
4. العلة: أو السبب الذي شرع لأجله الحكم في الأصل وهي موجودة في الفرع.

ويمكن توضيح كيفية تطبيق القياس كالآتي: فالبيع مثلا بعد النداء الثاني لصلاة الجمعة ينبغي أن يتركه من تجب عليه الصلاة لحين انتهاء صلاة الجمعة، تطبيقا لقوله تعالى ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا نُودِيَ لِلصَّلاةِ مِنْ يَوْمِ الْجُمُعَةِ فَاسَعَوْا إِلَى ذِكْرِ اللَّهِ وَذَرُوا الْبَيْعَ ذَلِكُمْ خَيْرٌ لَكُمْ إِنْ كُنْتُمْ تَعْلَمُونَ﴾[94]، ويظهر من هذه الآية الكريمة أن البيع منصوص على تركه في هذه الحالة، وتقاس عليه أعمال أخرى كثيرة كالزراعة والصناعة وغيرهما مما يتحقق فيه علة النهي عن البيع، ولو لم ينص عليه صراحة. كما أن الرسول محمدا ﷺ استخدم القياس عندما أتى إليه رجل يسأله قائلا "إن أبي مات وعليه حج الإسلام افأحج عنه ؟ فقال له الرسول محمد ﷺ "أرأيت لو أن أباك ترك دينا عليه أقضيته عنه؟ قال الرجل: نعم، فقال له الرسول ﷺ فحج عنه"، ويدل هذا على مشروعية القياس لأن الرسول محمدا ﷺ أخذ به[95].

ثانيا: المصادر الثانوية للمنهج الإسلامي

تتألف المصادر الثانوية للمنهج الإسلامي من:

1. الاستحسان
2. المصلحة المرسلة
3. العرف
4. الاستصحاب
5. الشرائع السماوية قبل الإسلام
6. مذهب الصحابي

أولا: الاستحسان

يعرف الاستحسان بأنه العدول بالمسألة عن حكم نظائرها إلى حكم آخر لوجه أقوى يقتضي هذا العدول، ويدفع

أصحاب الاستحسان إلى هذا العدول الرغبة في تقرير استثناء لإحدى الجزئيات من إحدى القواعد الكلية أو من الاقيسة الفقهية، و هناك من يرى أن الاستحسان هو عدول المجتهد عن مقتضى قياس إلى مقتضى قياس خفي أو عن حكم كلي إلى حكم استثنائي لدليل في عقله رجح لديه هذا العدول[96].

وحقيقة الاستحسان هي أنه إذا عرضت مسألة معينة ولم يرد نص بحكمها وللنظر فيها وجهتان مختلفتان إحداهما ظاهرة تقتضي حكما"، والأخرى خفية تقتضي حكما" آخر، وقام في نفس المجتهد دليل رجح وجهة النظر الخفية فعدل عن وجهة النظر الظاهرة فهذا العدول يسمى شرعا" الاستحسان، وكذلك الأمر إذا كان الحكم كليا" وظهر للمجتهد دليل يقتضي استثناء جزئية من الحكم الكلي والحكم عليها بحكم آخر، ولابد أن يكون الدافع للأخذ بالاستحسان دفعا" لمشقة أو رفعا" لحرج أو جلبا" لمصلحة[97].

ثانيا: المصلحة المرسلة

إن المقصود بالمصلحة المرسلة هو أن يطبق على مسألة من مسائل الحكم الذي تقضي به المصلحة عندما لا يوجد للمسألة حكم شرعي يستنبط من المصادر الأربعة المتفق عليها (القرآن الكريم، والسنة النبوية، والإجماع، والقياس)[98].

كما تعرف المصلحة المرسلة بأنها المصلحة التي لم يشرع المشرع حكما لتحقيقها، و لم يدل دليل شرعي على اعتبارها أو إلغائها[99]، ولابد أن يكون الهدف منها تحقيق مصالح الأفراد من خلال جلب منفعة لهم أو دفع ضرر أو رفع حرج عنهم شريطة أن يكون ذلك ضمن أحكام الشريعة، ويشترط الفقهاء للأخذ بالمصلحة المرسلة حتى لا تكون بابا" للتشريع بالهوى ثلاثة شروط هي:

1. أن تكون المصلحة حقيقية وليست مصلحة وهمية.
2. أن تكون المصلحة عامة وليست شخصية.
3. أن لا يعارض التشريع لهذه المصلحة حكما" أو مبدأ اثبت بالنص أو بالإجماع.

ويؤكد ما تقدم أن المصلحة المرسلة يراد بها كل مصلحة غير مقيدة بنص من المشرع يدعو إلى اعتبارها أو إلغائها بشرط أن لا تعارض مقصدا من مقاصد الشريعة الإسلامية، ولا تتناقض مع دليل من أدلة الشريعة المتفق عليها، وأن تكون المصلحة المرسلة حقيقية، وتسهم في تحقيق نفع عام وتدفع ضررا حقيقيا.

ثالثا: العرف

يعرف العرف بأنه ما تعارفه الناس وساروا عليه بصورة متكررة، أو هو ما اعتاد الناس وتكرر سيرهم بمقتضاه، وبما أن الأعراف تتغير نتيجة للتطورات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والعلمية لذلك فإن الأحكام المبنية على العرف تتغير بتغير الزمان والمكان، ولابد من الإشارة إلى أن فقهاء المسلمين يذهبون إلى إن العرف والعادة لهما نفس المعنى، والعرف نوعان هما[100]:

1. العرف الصحيح: وهو ما تعارفه الناس ولا يخالف دليلا" شرعيا"، ولا يحل حراما"، ولا يبطل واجبا"، ولذلك يجب الأخذ به ومراعاته في التشريع وفي القضاء، ولهذا أقر العلماء هذا العرف، وقالوا إن العادة شريعة محكمة، وإن المعروف عرفا كالمشروط شرطا.
2. العرف الفاسد: وهو ما تعارفه الناس ولكنه يخالف الشرع، ويحل المحرم ويبطل الواجب، لذلك لا يجب

مراعاته ففي مراعاته معارضة لدليل شرعي أو إبطال حكم شرعي.

والأصل في حجية العرف قوله تعالى ﴿خُذِ الْعَفْوَ وَأْمُرْ بِالْعُرْفِ وَأَعْرِضْ عَنِ الْجَاهِلِينَ﴾[101]، كما قال الرسول محمد ﷺ "ما رآه المسلمون حسنا فهو عند الله حسن وما رآه المسلمون قبيحا فهو عند الله قبيح"[102]، ويوصي الإمام علي رضي الله عنه عامله في مصر بقوله "لا تنقض سنة صالحة عمل بها صدر هذه الأمة"[103].

رابعا: الاستصحاب

يعرف الاستصحاب بأنه الحكم على الشيء بالحال التي كان عليها من قبل حتى يقوم دليل على تغير تلك الحال، وهو جعل الحكم الذي كان ثابتا في الماضي على ما هو عليه حتى يقوم دليل على تغيره[104].

ويستند الأخذ بالاستصحاب إلى قواعد ثابتة لا يستطيع المكلف أن يقوم بمخالفتها[50]، فمثلا" إذا سئل مجتهد عن حكم عقد معين فلم يجد نصا" في القرآن أو السنة أو دليلا" شرعيا" يطلق على حكمه، حكم بإباحة هذا العقد بناء على القواعد التي تقضي بأن الأصل في الأشياء الإباحة، والأصل في الذمة البراءة، وأن كل ما هو ليس ممنوعا" فهو مباح"[105].

خامسا: الشرائع السماوية قبل الإسلام

ويقصد بها الأحكام التي شرعها الله تعالى للأمم التي سبقت ظهور الإسلام، ولم تنسخها الشريعة الإسلامية، فلا خلاف في أنها مشرعة للمسلمين، وتعد تلك الشرائع قانونا يتعين على المسلمين الالتزام به وإتباعه وإن لم ينص على ذلك صراحة،

فمثلا الصيام فريضة على المسلمين كما كتبه الله ﷻ على الذين من قبلهم، ويظهر ذلك في قوله تعالى ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُتِبَ عَلَيْكُمُ الصِّيَامُ كَمَا كُتِبَ عَلَى الَّذِينَ مِنْ قَبْلِكُمْ لَعَلَّكُمْ تَتَّقُونَ﴾(106).

سادسا: مذهب الصحابي

يشير مفهوم مذهب الصحابي إلى الفتاوى التي كانت تصدر بعد وفاة الرسول محمد ﷺ من بعض الصحابة الذين عرفوا بالاجتهاد والفقه والعلم وطول ملازمة الرسول محمد ﷺ والتي لم يتفق عليها المجتهدون، لأن المجتهدين إذا ما اتفقوا عليها فان ذلك الاتفاق يعد إجماعا"(107). وتجدر الإشارة إلى أن هنالك من يرى أن فتاوى الصحابة ليست ملزمة لأنها صادرة عن أشخاص غير معصومين(108).

منظومة المنهج الإسلامي

يظهر من دراسة مصادر المنهج الإسلامي أن منظومة هذا المنهج تتألف من نظامين هما:

1. النظام الفكري: ويتضمن جميع المبادئ والقواعد الكلية الثابتة التي وردت في القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة.
2. النظام التطبيقي: ويطلق عليه الفقه الإسلامي، ويشمل الأحكام الشرعية العملية التي استنبطها المجتهدون من القرآن الكريم والسنة النبوية بهدف تنظيم شؤون الأفراد في المعاملات والعبادات في ضوء التطورات المتزايدة في مختلف جوانب الحياة.

ويعد الاشتغال بالفقه من الأعمال الصالحة، ولذلك يقول الرسول محمد ﷺ "من يرد الله به خيرا يفقهه في الدين"، وقد أثنى على الاجتهاد، وشجع عليه، وأعلى من قيمته، ويظهر هذا

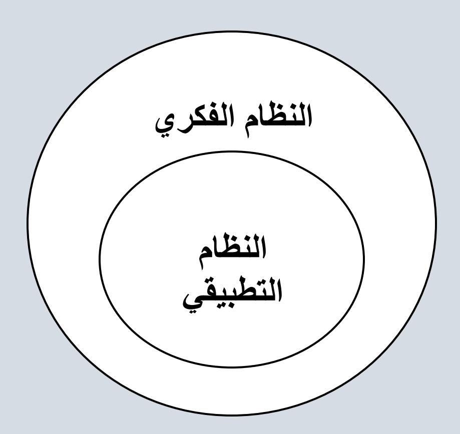
في حديثه "إذا حكم الحاكم واجتهد ثم أصاب فله أجران، وإذا اجتهد الحاكم ثم أخطأ فله أجر"[(109)].

ويمثل الفقه الإسلامي أحد أهم منجزات العقل الإسلامي الذي اجتهد فأوجد معالجات رائعة تعتمد على مصادر النظام الفكري في المنهج الإسلامي للمشكلات المتزايدة التي تحصل نتيجة التطورات المتسارعة في مختلف المجالات المؤثرة في حياة الأفراد، ويكون الاجتهاد في مستويين هما:

1. الاجتهاد الشخصي: وهو عملية مستمرة، يقوم بها الفرد بهدف تحري الحلال واجتناب الحرام، والحذر المتصل من الشبهات.
2. اجتهاد العلماء: وهو الذي يقوم به طليعة العلماء المشهود لهم بالقدرة على استنباط الأحكام للمسائل التي تواجه المسلمين في مختلف الأوقات وفي جميع الأمصار في إطار القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة، بهدف إيجاد أحكام شرعية لها قادرة على استيعاب جميع معطيات التطور في المجالات الاقتصادية، والاجتماعية، والعلمية، والسياسية، وغيرها من الجوانب الأخرى التي لها علاقة بالعبادات والمعاملات، ولذلك لابد من تفعيل هذا الاجتهاد باستمرار وتوظيفه في توحيد الأمة الإسلامية بدلا من تمزيقها وإحداث الفرقة بين المسلمين.

ويعرض الشكل رقم (7) منظومة المنهج الإسلامي، ويظهر فيه أن النظام الفكري في هذه المنظومة يؤطر النظام التطبيقي.

شكل رقم (7)
منظومة المنـهج الإسلامي



خصائص المنـهج الإسلامي

يتفرد المنهج الإسلامي بمجموعـة مـن الخصـائص جعلتـه صـالحا للتطبيـق فـي كـل زمـان ومكـان وإلـى يـوم يـرث الله ﷻ الأرض ومن عليها، وتلك الخصائص هي:

1. إن الشريعة الإسلامية إلهية الأصول بشرية التطبيق، فهي شريعة ترجع في أصولها إلى الله تعالى شأنه، وقد جـاءت تلك الأصول في القرآن الكريم، وقد بلغها الرسول محمـد ﷺ إلى الأمة مصداقا لقوله تعالى ﴿وَمَا يَنْطِقُ عَنِ الْهَـوَى إِنْ هُـوَ إِلَّا وَحْـيٌ يُـوحَى عَلَّمَـهُ شَـدِيدُ الْقُـوَى﴾[110]، أمـا الجانب التطبيقـي فيهـا فقـد قـام بصـياغته المجتهـدون مـن الصحابة والتابعين وكبار الأئمة فـي ضـوء أحكـام القـرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة.

2. تقوم الشريعة الإسلامية على أساس المساواة بين الأفراد وعدم التمييز بينهم إلا على أساس التقوى والعمل الصالح فالناس سواسية فلا فضل لأحد على آخر، ولا تفاخر بينهم على أساس الحسب أو النسب أو القوة (المالية، أو الاجتماعية، أو العلمية، أو العسكرية، أو غيرها من مصادر القوة الأخرى)، وتتم المفاضلة بين الأفراد على أساس تقوى الله والعمل الصالح، و يؤكد هذا قوله تعالى ﴿يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَى وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوباً وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ﴾(111)، وتؤكد أحاديث الرسول محمد ﷺ أيضا هذه المساواة، فقد جاء فيها "الناس سواسية كأسنان المشط"، وقوله "لا فضل لعربي على أعجمي إلا بالتقوى".

3. يتكون الإنسان من وجهة نظر المنهج الإسلامي من عنصرين أساسيين هما:المادة والروح، ولكل منهما حاجات وأهداف ينبغي إشباعها وتحقيقها باعتدال ودون إسراف، لأن المادة إذا أسرفت في أمرها أخرجت الإنسان من المكانة السامية والمرموقة التي أرادها له الله وفضله بها عن سائر الكائنات الحية، أما إذا أسرفت الروح فإن الإنسان يكون سلبيا" وانعزاليا" ولا يصلح أن يكون خليفة لله ﷻ في هذا الكون الواسع الذي فيه إمكانات هائلة يتعين عليه توظيفها بكفاءة بهدف الارتقاء بمستوى أفراد المجتمع إلى المستوى الذي أراده لهم الله ﷻ، ويظهر مما تقدم أن المنهج الإسلامي يعطي للمادة حقها من الرعاية والاهتمام، ولذلك أكد السعي والعمل والكسب والإنتاج والتمتع بالحياة ضمن حدود الله ﷻ، ويعطي في الوقت نفسه للروح ما تستحقه ولا يبخسها حقها في الفضيلة

ومكارم الأخلاق والتعاون وتحقيق الذات، وبهذا يحقق المنهج الإسلامي التوازن بين الحاجات المادية والحاجات الروحية للأفراد معا".

4. تعترف الشريعة الإسلامية بحرية الأفراد في الاختيار في جميع المجالات التي لها علاقة بحياتهم شريطة أن لا يؤدي ذلك إلى تحريم حلال أو تحليل حرام، ويظهر هذا جليا" وواضحا" في قوله تعالى ﴿لا إِكْرَاهَ فِي الدِّينِ﴾[112]، وتؤكد هذه الآية أن خلق الناس مكلفين بغير حرية، ودون إرادة حرة غير معقول وغير مقبول، ويتنافى مع الوظيفة التي أرادها الله ﷻ للإنسان وهي جعله خليفة له، فلا يمكن أن يكون الإنسان كذلك ما لم يمتلك حرية الاختيار، وفي ضوء اختياره يستحق الثواب والعقاب، ويؤكد الخليفة عمر ﵁ هذه الحرية بقوله "متى استعبدتم الناس وقد ولدتهم أمهاتهم أحرارا"[113]. إن تمتع الأفراد بالحرية التامة في ضوء أحكام الشريعة الإسلامية يمنحهم فرصة الاختيار، و يلبي طموحاتهم وإمكاناتهم، ويسهم في تفجير طاقاتهم وتوظيفها في تحقيق خير البلاد والعباد.

5. تؤكد الشريعة الإسلامية ضرورة أخذ قدرات الأفراد بالاعتبار عند تكليفهم بالأعمال، لأن الله تعالى يريد بالناس اليسر وينفي عنهم الحرج، ولذلك لا يكلفهم بما لا طاقة لهم به، ويظهر ذلك واضحا" في قوله تعالى ﴿يُرِيدُ اللَّهُ بِكُمُ الْيُسْرَ وَلا يُرِيدُ بِكُمُ الْعُسْرَ وَلِتُكْمِلُوا الْعِدَّةَ وَلِتُكَبِّرُوا اللَّهَ عَلَى مَا هَدَاكُمْ وَلَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ﴾[114]، وقوله ﴿لا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْساً إِلَّا وُسْعَهَا﴾[115]، وقوله ﴿مَا يُرِيدُ اللَّهُ لِيَجْعَلَ عَلَيْكُمْ مِنْ حَرَجٍ وَلَكِنْ يُرِيدُ لِيُطَهِّرَكُمْ وَلِيُتِمَّ نِعْمَتَهُ عَلَيْكُمْ لَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ﴾[116].وقوله ﴿لَيْسَ عَلَى الْأَعْمَى حَرَجٌ وَلا

عَلَى الْأَعْرَجِ حَرَجٌ وَلا عَلَى الْمَرِيضِ حَرَجٌ﴾[117]، وقد عبر الإمام الغزالي عن هذا التيسير والتخفيف في التكليفات بقوله "المشقة سبب الرخصة"، فإذا وجد أن العمل بالنصوص من شأنه أن يؤدي إلى الوقوع في الحرج أو يلحق الأذى كان واجبا" عدم تطبيقها لكي لا يحدث بسببها حرج أو مشقة للمكلف، ولذلك لا تتم مساءلة المكلف بما لا يمكنه فعله أو القيام به بسبب الاستحالة ولا مساءلة مع العجز[118].

6. تتميز الشريعة الإسلامية بالمرونة ومراعاة مقتضيات الظروف والصالح العام، وهذا ما جعلها صالحة للتطبيق في جميع الأزمنة والأمكنة، وتسهم في تحقيق أهداف الأفراد في إطار أحكام الشريعة الإسلامية، ويظهر ذلك في قوله تعالى ﴿يَا أَهْلَ الْكِتَابِ لا تَغْلُوا فِي دِينِكُمْ وَلا تَقُولُوا عَلَى اللَّهِ إِلَّا الْحَقَّ إِنَّمَا الْمَسِيحُ عِيسَى ابْنُ مَرْيَمَ رَسُولُ اللَّهِ وَكَلِمَتُهُ أَلْقَاهَا إِلَى مَرْيَمَ وَرُوحٌ مِنْهُ فَآمِنُوا بِاللَّهِ وَرُسُلِهِ وَلا تَقُولُوا ثَلاثَةٌ انْتَهُوا خَيْراً لَكُمْ إِنَّمَا اللَّهُ إِلَهٌ وَاحِدٌ سُبْحَانَهُ أَنْ يَكُونَ لَهُ وَلَدٌ لَهُ مَا فِي السَّمَاوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ وَكَفَى بِاللَّهِ وَكِيلاً﴾[119]، وقوله تعالى ﴿إِنَّمَا حَرَّمَ عَلَيْكُمُ الْمَيْتَةَ وَالدَّمَ وَلَحْمَ الْخِنْزِيرِ وَمَا أُهِلَّ بِهِ لِغَيْرِ اللَّهِ فَمَنِ اضْطُرَّ غَيْرَ بَاغٍ وَلا عَادٍ فَلا إِثْمَ عَلَيْهِ إِنَّ اللَّهَ غَفُورٌ رَحِيمٌ﴾[120]. إن الغاية الأساسية من المرونة هي رفع الضيق و الحرج ومشقة التكليفات. و قد قال الرسول ﷺ "إذا أمرتكم بشيء فأتوا منه ما استطعتم"[121].

ويؤكد ما تقدم أن المنهج الإسلامي اعتمد النظرية الموقفية (تؤكد هذه النظرية ضرورة أخذ معطيات الموقف بعين الاعتبار في عملية اتخاذ القرارات) في إيجاد

معالجـات للمشـكلات التـي تواجـه الفـرد والمجتمـع قبـل أربعة عشر قرنا، ويتجلى هـذا مـن خـلال الواقعـة الآتيـة: أتى رجل إلى الرسول محمد ﷺ وهو يقول لقد احترقت فقد واقعت زوجتي في رمضـان، فقـال لـه الرسـول محمـد ﷺ "عليك بعتق رقبة فإن لم تجد فصيام شهرين متتالين فان لم تسـتطع فعليـك إطعـام سـتين مسـكينا"، فقـال الرجـل "لا أستطيع كل هذا" ، فأخذ الرسول ﷺ صاعا من التمر وقال للرجل "خذ هذا وتصدق به على أفقر رجل فـي المدينـة"، فقـال الرجـل "يـا رسـول الله لا يوجـد أفقـر منـي فـي هـذه المدينة"، فقال له الرسول محمد ﷺ"خذه لعيالك". ويظهـر من هذا أن الرسـول ﷺ قـد أخـذ فـي هـذه الحالـة معطيـات الموقف بعين الاعتبار ويسر على الرجل ولم يعسر عليه، وكـان يقـول للنــاس "يسـروا ولا تعسـروا وبشـروا ولا تنفروا"[122].

7. تقوم الشريعة الإسلامية على نبذ التطرف، ولـذلك وصـف القرآن الكريم الأمة الإسلامية بالأمة الوسط في قوله تعالى ﴿وَكَذَلِكَ جَعَلْنَاكُمْ أُمَّـةً وَسَطاً لِتَكُونُـوا شُـهَدَاءَ عَلَـى النَّـاسِ وَيَكُـونَ الرَّسُـولُ عَلَـيْكُمْ شَـهِيداً﴾[123]. إن التـزام الأفـراد بالوسطية يجنبهم المشكلات والأضرار التي تترتـب علـى التطرف في العبادات والمعاملات، والحقوق والالتزامات، ويؤكـد الله تعـالى ضـرورة تطبيـق الوسـطية فـي جميـع الحالات، وحسـبنا أن نشـير علـى سبيل المثـال إلـى قولـه ﴿وَلا تَجْعَلْ يَدَكَ مَغْلُولَةً إِلَى عُنُقِكَ وَلا تَبْسُطْهَا كُـلَّ الْبَسْـطِ فَتَقْعُدَ مَلُوماً مَحْسُوراً﴾[124]، وقولـه ﴿وَالَّـذِينَ إِذَا أَنْفَقُـوا لَـمْ يُسْرِفُوا وَلَمْ يَقْتُرُوا وَكَانَ بَيْنَ ذَلِكَ قَوَاما﴾[125]، ويؤكد هـذا أن على الأطراف المتفاوضة أن تبتعد كليا عن التطرف.

8. يأخذ الفكر الإسلامي بمبدأ الجمع بين الثبات والتطور معا، ولذلك فإن المبادئ التي جاء بها الإسلام تكون ثابتة، أما التطبيقات فهي اجتهادية، وتأخذ بعين الاعتبار إمكانات الأفراد والمعطيات (الاقتصادية، والاجتماعية، والعلمية، والسياسية) التي توفرها البيئة لهم عند تكليفهم بالعبادات والمعاملات.

إن اختلاف التطبيقات مع الالتزام بالمبادئ الإسلامية التي حددها القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة مجاز شرعا"، وتعد الاختلافات في وجهات النظر رحمة إذا كانت تسهم في تحقيق مرضاة الله، وخير العباد والبلاد، ويؤكد هذا حديث الرسول محمد ﷺ "اختلاف علماء أمتي رحمة"، وقد عبر عن هذا الاختلاف ابن تيمية أحسن تعبير بقوله "إن هذا الاختلاف هو خلاف تنوع لا خلاف تضاد"[126]، ويشير وجود المذاهب الإسلامية التي تمثل وجهات نظر مختلفة للأحكام الواردة في الإسلام في الحدود المقررة فيه إلى المرونة التي يتميز بها المنهج الإسلامي والهادفة إلى إيجاد معالجات إسلامية للمشكلات التي تحدث في حياة الأفراد بسبب التطورات المتزايدة في المجالات الاقتصادية، والاجتماعية، والعلمية، ويؤذن بميلاد أحكام فقهية إسلامية جديدة ومتطورة تتناول مختلف الجوانب التي لها علاقة بحياة الأفراد.

وينبغي أن يقع الاختلاف في الآراء في إطار أحكام القرآن الكريم، والسنة النبوية الشريفة، ولا يفسد للود قضية، ويسهم في تحفيز الأفراد للاستفادة من التجارب الإنسانية في تطوير المجتمع. ويقول ابن القيم الجوزية

مؤكدا أهمية هذا الجانب "إذا ظهرت إمارات الحق، وقامت أدلة العقل، وأسفر صبحه بأي طريق كان فثم شرع الله ﷻ ودينه، ورضاه وأمره"[127].

9-التوفيق والموازنة بين مصلحة الفرد ومصلحة الجماعة في المجالات المتعلقة بتنفيذ المعاملات الاجتماعية والاقتصادية، من أجل تحقيق أهداف الفرد والمجتمع معا. وقد تمكن المنهج الإسلامي من خلال هذه الموازنة ضمان مصلحة الفرد في إطار مراعاة مصلحة الجماعة، وتحقيق أهداف المجتمع، وحفظ الحقوق لأصحابها، وتوفير الحرية لهم لتوظيف إمكاناتهم بالطرق التي تلبي أهدافهم ولا تسبب أضرارا للآخرين تطبيقا" للقواعد الآتية: لا ضرر ولا ضرار، ودفعا" لأكبر الضررين بالأخف منهما عند تعارض المصالح والحقوق.

الفصل السابع

مبادئ المفاوضات في المنهج الإسلامي

حدد المنهج الإسلامي المبادئ العامة التي ينبغي أن تقوم عليها جميع المعاملات بين الأفراد ومنها عمليات التفاوض بين الأفراد في جميع مراحلها، ولذلك يتعين على المتفاوضين فهم تلك المبادئ والالتزام بتطبيقها بهدف الارتقاء بمستوى كفاءة النتائج التي يمكن أن تتحقق من عمليات التفاوض في إنهاء الخلافات بين الأفراد، وتحديد الحقوق والالتزامات، وتنمية العلاقات بينهم. ونستعرض فيما يأتي تلك المبادئ:

1. احترام التعددية والاختلاف في الآراء
2. وجود قضية للتفاوض
3. الصدقية
4. التركيز على المشتركات
5. الهادفية
6. المرونة
7. التأني في إصدار القرارات
8. بناء الثقة المتبادلة بين أطراف المفاوضات
9. الالتزام بالاتفاقات
10. دحض حجج الطرف الآخر
11. الاعتماد على البيانات والمعلومات الدقيقة

12. مراعاة السرية
13. التعرف على نوايا الآخر وأهدافه

أولا: احترام التعددية واختلاف الآراء

يزخر المنهج الإسلامي بالأدلة التي تؤكد إيمانه واعترافه بوجود التعددية و الأضداد، وحسبنا أن نورد منها قوله تعالى ﴿وَمِنْ آيَاتِهِ خَلْقُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَاخْتِلافُ أَلْسِنَتِكُمْ وَأَلْوَانِكُمْ إِنَّ فِي ذَلِكَ لَآياتٍ لِلْعَالِمِينَ﴾[1]. ويظهر من هذه الآية الكريمة أن الله ﷻ خلق الناس مختلفين في الألسن، والألوان، والقدرات، والاهتمامات، وقد أراد الله ﷻ أن يبقى الناس مختلفين، ويتبين هذا في قوله ﴿وَلَوْ شَاءَ رَبُّكَ لَجَعَلَ النَّاسَ أُمَّةً وَاحِدَةً وَلا يَزَالُونَ مُخْتَلِفِينَ﴾[2]، وأن الله ﷻ أمر الناس بعد أن جعلهم شعوبا وقبائل أن يتعارفوا، وأكد أن أكثرهم تقوى أكرمهم، ويشير إلى هذا قوله ﴿وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوباً وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ﴾[3].

وبين الله ﷻ بأن الثمر والجبال مختلف في ألوانه وكذلك الماء مختلف في طعمه، ويظهر هذا في قوله تعالى ﴿أَلَمْ تَرَ أَنَّ اللَّهَ أَنْزَلَ مِنَ السَّمَاءِ مَاءً فَأَخْرَجْنَا بِهِ ثَمَرَاتٍ مُخْتَلِفاً أَلْوَانُهَا وَمِنَ الْجِبَالِ جُدَدٌ بِيضٌ وَحُمْرٌ مُخْتَلِفٌ أَلْوَانُهَا وَغَرَابِيبُ سُودٌ﴾[4]، وقوله ﴿وَهُوَ الَّذِي مَرَجَ الْبَحْرَيْنِ هَذَا عَذْبٌ فُرَاتٌ وَهَذَا مِلْحٌ أُجَاجٌ وَجَعَلَ بَيْنَهُمَا بَرْزَخاً وَحِجْراً مَحْجُوراً﴾[5]، وقوله ﴿وَهُوَ الَّذِي أَنْزَلَ مِنَ السَّمَاءِ مَاءً فَأَخْرَجْنَا بِهِ نَبَاتَ كُلِّ شَيْءٍ فَأَخْرَجْنَا مِنْهُ خَضِراً نُخْرِجُ مِنْهُ حَبّاً مُتَرَاكِباً وَمِنَ النَّخْلِ مِنْ طَلْعِهَا قِنْوَانٌ دَانِيَةٌ وَجَنَّاتٍ مِنْ أَعْنَابٍ وَالزَّيْتُونَ وَالرُّمَّانَ مُشْتَبِهاً وَغَيْرَ مُتَشَابِهٍ

انْظُرُوا إِلَى ثَمَرِهِ إِذَا أَثْمَرَ وَيَنْعِهِ إِنَّ فِي ذَلِكُمْ لَآيَاتٍ لِقَوْمٍ يُؤْمِنُونَ﴾[6].

ولم يقف المنهج الإسلامي عند الاعتراف بالتعددية والأضداد فحسب إنما امتد إلى تأكيد النهي عن إكراه الآخر على قبول ما يرفضه، ويؤكد هذا قوله تعالى، ﴿لا إِكْرَاهَ فِي الدِّينِ﴾[7]، وقوله ﴿وَلَوْ شَاءَ رَبُّكَ لَآمَنَ مَنْ فِي الْأَرْضِ كُلُّهُمْ جَمِيعاً أَفَأَنْتَ تُكْرِهُ النَّاسَ حَتَّى يَكُونُوا مُؤْمِنِينَ﴾[8].

ويؤكد الرسول محمد ﷺ أهمية الاختلاف الإيجابي بين أفراد الأمة في الآراء في حديثه "اختلاف أمتي رحمة"، حيث يسهم هذا الاختلاف في تقديم آراء تبين مواقف علماء المسلمين من القضايا المعاصرة التي لا يوجد نص صريح يحدد موقف الإسلام بصددها ولا تخالف أحكام القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة وتسهم في تحقيق خير البلاد ومصالح العباد دون تمييز

ويعد إلغاء الاختلاف بين الأفراد في الآراء والاهتمامات والحاجات ضربا من المحال بحكم مخالفته لفطرة الله ﷻ التي فطر الناس عليها، شريطة أن يكون الاختلاف في الرأي في اطار الشريعة وبعيدا عن الهوى، ولا يفسد للود قضية مطلقا، ويكون له مسوغ من تعارض الأدلة، ولا يدفع إلى التجريح أو اتهام النيات، أو التشنيع بسوء القصد، أو تعمد مخالفة الشرع، أو إذكاء نار الخصومة، وتعطيل الطاقات، واستنزاف الإمكانات في صراعات لا فائدة منها.

ويشكل الاختلاف في الآراء البيئة الملائمة التي تنشأ فيها الأفكار الإبداعية المفيدة، وهو من ضرورات الإبداع في إنتاج

السلع والخدمات والأفكار التي تسهم في تحقيق نقلة نوعية في حياة الأفراد نحو الأفضل في جميع المجالات.

وتأسيسا على ما تقدم ينبغي أن نؤمن جميعا أن الآخر موجود معنا في هذا الكون شئنا أم أبينا وبدونه لا تتوفر متطلبات استمرار الحياة، ولا تتطور، ولذلك لابد من احترام الآخر والاعتراف بجميع حقوقه بما فيها حقه في الاختلاف في الرأي، والتعبير عن هذا الاختلاف، والدفاع عنه بأساليب إنسانية متطورة بنفس الدرجة التي تحترم فيها اختلافات الأفراد في اللون والطول والوزن، شريطة أن يتم توظيف التنوع والاختلاف في الآراء والاهتمامات والطاقات في المجالات التي تسهم في إشباع حاجات جميع الأفراد (المادية، والنفسية، والمعنوية) وبأساليب تحقق التعاون بينهم على البر والتقوى، وعلى هذا فان الاختلافات بين الأفراد تشبه في ضرورتها ضرورة تعدد ألوان الزهور وتنوع رائحتها.

ويؤكد الفيلسوف الفرنسي داريدا Derrida في معرض حديثه عن النظرية التفكيكية deconstruction في النقد أن المعرفة الإنسانية نشأت وتطورت من الاختلاف والتعددية في الآراء والممارسات وليس من التشابه فيها[9]. ويظهر من هذا أن الاختلاف في الآراء والممارسات يسهم بصورة فاعلة في تحقيق تطور نوعي في حياة الأفراد والأمم أما التشابه في الآراء والممارسات فيؤدي إلى زيادة كمية في الآراء والممارسات لا تسهم في تحقيق نقلة نوعية نحو الأفضل في حياة الأفراد والأمم، ولذلك فإن الإنسانية مدينة في تطورها في مختلف المجالات إلى الاختلاف والتعددية وإلى الذين أسهموا من خلال التضحيات (المادية والمعنوية) الجسيمة التي قدموها بسخاء من أجل تأسيس

ثقافة قبول الاختلاف والتعددية وقبول الرأي والرأي الآخر. وهذا ما دفع الشاعر إلى الترحيب بالاختلاف وليس القبول بـه فحسـب، إذ يقول:

يا من تخالفني برأي مرحبا
أنا لست حين أقول رأيي مغضبا
الرأي سعي في الحقيقة دائب
بالوعي والإخلاص سيق محببا
لو كنت تهديني الحقيقة صادقا
بدليها ما عابني أن اغلبا
وبأينا ظهر الصواب فمرحبا
يكفي ظهور الحق فينا مطلبا

وقـد أدركـت الـدول المتقدمـة أهميـة تشـجيع الاخـتلاف والتعدديـة فـي الآراء، ولـذلك فـان الأفـراد فيهـا لا يتعرضـون للمساءلة بسبب أفكارهم واتجاهاتهم مطلقا، وقد مكنها هذا مـن أن تحصـد فوائـد لا حصـر لهـا عـادت بـالخير علـى شـعوبها، بينمـا يرفض معظم الأفراد في الدول المتخلفة قبول التعدديـة واخـتلاف الآراء بـدءا مـن البيـت مـرورا بجميـع المنظمـات الاجتماعيـة والاقتصادية والسياسية، ويعد هذا من أهم الأسـباب الرئيسـة فـي تخلف تلك المجتمعات، وسوف يبقـى هـذا التخلـف فيهـا وسـتزداد فجوة التخلف بينهم وبين نظرائهم في الدول المتقدمة حتى يؤمنوا بأهمية الاختلاف والتعددية، ويعملون على توظيفهما بكفاءة عالية في المجالات التي تسهم في تطورهم في جميع الأصـعدة. وجـدير ذكره أن التعددية واختلاف الآراء لا يمكن أن تزدهر ما لم يتمتـع الأفراد بمساحة واسعة من الحرية تمكنهم من التعبير عن آراءهم بكل صراحة.

وبالرغم من الفوائد الجمة التي تعود على الجميع من قبول التعددية، والأضداد، واختلاف الآراء، لكن واقع الأمر يؤكد أن كثيرا ما يتمنى الغالبية من الأفراد خاصة في الدول المتنامية أن يكون رأيهم هو الرأي الوحيد الذي يجب أن يأخذ به الجميع وهو الصواب وغيره خطأ، ويرفضون قبول من يختلف معهم في الرأي، وقد يدفعهم هذا الاعتقاد إلى مخاصمة من يخالفهم في الآراء واستبعاده والقضاء عليه بجميع الوسائل المتاحة لهم، بينما تقضي الحقيقة بان التسليم بالاختلاف في الآراء والحق فيه واقع لا يسع العقلاء إنكاره، وهو حق للمختلفين ولا يملك أحد مهما كان أن يحرمهم من ممارسته اعتقادا أو دعوة، وهو حق يتأسس ويستند إلى أسس كونية وقدرية وعقدية وشرعية.

ويعود السبب في رفض قبول الاختلاف في الآراء والتعددية في المجتمعات المتخلفة الى عدة عوامل منها: التربية المفرطة في الانغلاق والتخلف الاجتماعي والثقافي، والخوف من التغيير والتجديد في الأفكار والآراء والأشياء لاعتقاد البعض بان التغيير واختلاف الآراء قد يفقدهم مزايا اجتماعية واقتصادية كبيرة.

وتبرز أهمية دور التفاوض في إنهاء المشكلات والنزاعات التي تحدث بسبب الاختلاف والتعددية في الآراء والاهتمامات والحاجات وتعارض المصالح بين الأفراد، اضافة الى ذلك فان التفاوض يسهم في تنظيم وتنمية العلاقات بينهم الافراد وفق أسس تقوم على العدل والمساواة وتمكنهم من توحيد وتنسيق جهودهم وتوظيف إمكاناتهم في تحقيق خير العباد والبلاد، ويتطلب هذا من الأفراد الإيمان بأن كل شيء قابل للتفاوض على وفق شريعة الله ﷻ.

ثانيا: وجود قضية للتفاوض

لابد أن تكون هنالك قضية مشروعة للتفاوض، وقد تكون تلك القضية التفاوضية اقتصادية أو سياسية أو اجتماعية أو عسكرية أو ثقافية أو في مجالات أخرى لها علاقة بحياة الأفراد، وان كل طرف من أطرافها يسعى من خلال التفاوض إلى التوصل إلى اتفاق يسهم في إنهاء الخلافات وتنظيم العلاقات وتحديد الحقوق والالتزامات، ويؤكد هذا أن العملية التفاوضية لابد أن تدور حول قضية معينة محددة بصورة دقيقة وواضحة لكل الأطراف المتفاوضة.

وينبغي أن يكون المتفاوض ملما الماما تاما بجميع الجوانب التي لها علاقة بقضيته، ومؤمنا بها، ومستعدا للتضحية من أجلها، وقادرا على إقناع الآخرين بها، ولذلك كان إيمان الرسول محمد ﷺ والصحابة الكرام الصادق والمطلق بالرسالة الإلهية، واستعدادهم للتضحية من أجلها بأموالهم، وأنفسهم، ومراكزهم الاجتماعية، وبكل عزيز ونفيس تعبيرا عن أيمانهم بشرعية وقدسية قضيتهم وأهمية أهدافها، وقد أشار إلى ذلك قوله تعالى ﴿الَّذِينَ آمَنُوا وَهَاجَرُوا وَجَاهَدُوا فِي سَبِيلِ اللَّهِ بِأَمْوَالِهِمْ وَأَنْفُسِهِمْ أَعْظَمُ دَرَجَةً عِنْدَ اللَّهِ وَأُولَئِكَ هُمُ الْفَائِزُونَ﴾[10].

وتشير هذه الآية الكريمة إلى أن الله ﷻ فرق بين مجموعتين إحداهما أفرادها لديهم قضية إيمانية تتمثل بالإيمان بالله ﷻ والجهاد في سبيله وتطبيق شريعته. أما المجموعة الثانية

فان أفرادها قضيتهم هي الافتخار بالسقاية والسدانة، ولذلك هجر أفراد المجموعة الأولى قومهم وجاهدوا في سبيل الله بأموالهم وأنفسهم فكان لهم من الله ﷻ أعظم درجة وارفع منزلة[11].

ثالثا: الصدقية

يشير مفهوم الصدق إلى التزام الحقيقة قولا وعملا، وهو خلق حسن ينسجم مع الفطرة السليمة وهو ضرورة لتنفيذ المعاملات المطلوبة لإشباع حاجات الأفراد المادية والمعنوية والنفسية وبه تستقيم الحياة وتتطور العلاقات بين الأفراد.

ونظرا لأهمية الصدق وجلالته فقد وصف الله نفسه به في قوله ﴿وَمَنْ أَصْدَقُ مِنَ اللَّهِ قِيلاً﴾[12]، وقوله ﴿اللَّهُ لا إِلَهَ إِلَّا هُوَ لَيَجْمَعَنَّكُمْ إِلَى يَوْمِ الْقِيَامَةِ لا رَيْبَ فِيهِ وَمَنْ أَصْدَقُ مِنَ اللَّهِ حَدِيثاً﴾[13]، ويظهر من آيات القران الكريم أن الصدق من صفات الأنبياء والرسل والمؤمنين، ويعد الصدق من أعظم الفضائل الأخلاقية التي تمكن الإنسان من الفوز برضا الله ﷻ وثقة الآخرين.

وقد أكد القرآن الكريم أهمية الصدق مع النفس ومع الآخرين في العديد من الآيات، وبين أن الصدق ينفع أصحابه في الدنيا والآخرة، ويتجلى هذا قوله تعالى ﴿قَالَ اللَّهُ هَذَا يَوْمُ يَنْفَعُ الصَّادِقِينَ صِدْقُهُمْ لَهُمْ جَنَّاتٌ تَجْرِي مِنْ تَحْتِهَا الْأَنْهَارُ خَالِدِينَ فِيهَا أَبَداً رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمْ وَرَضُوا عَنْهُ ذَلِكَ الْفَوْزُ الْعَظِيمُ﴾[14]، وبين تبارك وتعالى أن الأكاذيب لا بد أن تسقط كلها أمام الصدق عاجلا أم آجلا، ويؤكد هذا قوله تعالى ﴿وَقُلْ جَاءَ الْحَقُّ وَزَهَقَ الْبَاطِلُ إِنَّ الْبَاطِلَ كَانَ زَهُوقاً﴾[15]، ولذلك جعل الله ﷻ الصدق خلقا لحملة رسالاته من الأنبياء والمرسلين فهم أصدق الناس قولا.

ويظهر من دراسة السيرة النبوية العطرة أن الرسول محمدا ﷺ كان يلقب بالصادق الأمين قبل البعثة، فقد كان صادقا منذ ولادته إلى أن التحق بالرفيق الأعلى، وقد أسهم هذا في حمل الناس على تصديقه وهو يبشر بالإسلام.

وقد أمر الله ﷻ عباده المؤمنين أن يطلبوا منه أن يدخلهم مدخل صدق ويخرجهم مخرج صدق في قوله ﴿وَقُلْ رَبِّ أَدْخِلْنِي مُدْخَلَ صِدْقٍ وَأَخْرِجْنِي مُخْرَجَ صِدْقٍ وَاجْعَلْ لِي مِنْ لَدُنْكَ سُلْطَاناً نَصِيراً﴾[16]، وأمرهم في الوقت ذاته تحري الصدق حتى لا يكونوا من النادمين، ويظهر هذا في قوله ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِنْ جَاءَكُمْ فَاسِقٌ بِنَبَأٍ فَتَبَيَّنُوا أَنْ تُصِيبُوا قَوْماً بِجَهَالَةٍ فَتُصْبِحُوا عَلَى مَا فَعَلْتُمْ نَادِمِينَ﴾[17].

وأكد الرسول ﷺ أهمية الصدق في أحاديث عديدة حسبنا أن نذكر منها "إن الصدق يهدي إلى البر، وإن البر يهدي إلى الجنة، وإن الرجل ليصدق حتى يكتب عند الله صديقا، وإن الكذب يهدي إلى الفجور، وإن الفجور يهدي إلى النار، وإن الرجل ليكذب حتى يكتب عند الله كذابا" وقوله "النجاة في الصدق".

ويظهر من دراسة السيرة العطرة للرسول ﷺ أن رجلا سأل الرسول ﷺ "هل المؤمن يزني فقال نعم، وهل المؤمن يسرق قال نعم، وهل المؤمن يكذب قال كلا لأن الكذب يهدي إلى الفجور والفجور يهدي إلى النار"[18].

ويعد الكذب من الصفات المنافية لمبادئ المنهج الإسلامي في جميع المعاملات ومنها المفاوضات التي ينبغي أن تقوم على أساس الثقة المتبادلة بين المتفاوضين، ولذلك حذر الله ﷻ من

العواقب الوخيمة للكذب في الدنيا والآخرة فهو في الدنيا يتسبب في زعزعة الثقة بين الأفراد وتترتب عليه أضرار للفرد والمجتمع منها صعوبة انجاز المعاملات وتنظيم العلاقات وبين الأفراد نظرا لانعدام الثقة بينهم بسبب الكذب، هذا في الحياة الدنيا، أما في الآخرة فان الكذب يؤدي إلى النار، ولذلك يتعين على المتفاوض الابتعاد عن الكذب دائما لكي يحظى بثقة الأطراف التي يتفاوض معها.

وبين الرسول محمد ﷺ ضرورة الابتعاد عن الخداع في قوله "إذا تبايعت فقل لا خلابة" (الخلابة تعني الخديعة)، وقوله "من غشنا ليس منا" استهدف تنظيم العلاقات بين المسلمين على أساس الصدق، بينما قوله "من غش فليس منا" فقد استهدف تنظيم العلاقات بين المسلمين غيرهم على أسس بعيدة عن الغش ليؤكدوا لغير المسلمين أن الإسلام يأمر أتباعه بالابتعاد عن الغش في المعاملات مع الجميع.

وتأسيسا على ما تقدم ينبغي أن يعتمد المتفاوض الصدق مع الآخر في جميع مراحل المفاوضات بهدف تعميق الثقة المتبادلة Mutual Trust والتوصل إلى حلول تسهم في إنهاء الخلافات وتوطيد العلاقات شريطة أن لا يتخذ المتفاوض من الصدق وسيلة لتزييف الحقائق، أو إلحاق الأذى بالآخرين، أو يبخسهم حقهم، أو يحط من شأنهم، أو ينتقص منهم.

وجدير ذكره أن المتفاوض عندما يكون صادقا فانه يعبر عن مبادئه السامية وخلقه النبيل، وفي الوقت نفسه يحفز الآخر على قول الحقيقة وزيادة الصدق في المفاوضات. ويتعين على المتفاوض تأييد ومساندة الصدق علنا في جميع مراحل المفاوضات بهدف تحفيز الآخر على اعتماد الصدق منهجا وسلوكا مع الذات وفي المفاوضات، ويتطلب هذا من المتفاوض

التصريح بجميع الحقائق التي لها علاقة بالقضية التفاوضية حتى ولو كان الآخر يرفض الاعتراف بها خوفا من حرمانه من الامتيازات التي يحققها من إخفاء الحقائق[20].

وصفوة القول يتعين على الجميع الإيمان بما يأتي: أولا عدم وجود تعارض مطلقا بين تصحيح الخطأ ومكافأة الصادق، وثانيا أن الصدق خلة حميدة ينبغي أن يتخلق بها الجميع، وثالثا مكافأة الصادق بهدف تحفيزه على الاستمرار على الصدق في الأقوال والأفعال في المستقبل في كل المواقف، وتحفيز الآخرين على اعتماد الصدق في جميع المعاملات، ورابعا محاسبة الكاذب ومعاقبته حتى لا يعود إلى الكذب مرة أخرى ويكون في الوقت ذاته عبرة لغيره في هذا المجال.

رابعا: التركيز على المشتركات

يؤكد المنهج الإسلامي أهمية انطلاق الحوار والمفاوضات مع الآخرين من المشتركات معهم، ويظهر هذا قوله تعالى ﴿قُلْ يَا أَهْلَ الْكِتَابِ تَعَالَوْا إِلَى كَلِمَةٍ سَوَاءٍ بَيْنَنَا وَبَيْنَكُمْ أَلَّا نَعْبُدَ إِلَّا اللَّهَ وَلا نُشْرِكَ بِهِ شَيْئاً وَلا يَتَّخِذَ بَعْضُنَا بَعْضاً أَرْبَاباً مِنْ دُونِ اللَّهِ﴾[21]، ويظهر من هذه الآية الكريمة أن الحق تبارك وتعالى يوجه الرسول محمدا ﷺ إلى دعوة أهل الكتاب إلى الحوار في ضوء المشتركات معهم وهي عديدة من أهمها: أن المسلمين يؤمنون باله واحد ولا يعبدون سواه وهم بهذا لا يختلفون عن أهل الكتاب في هذا المجال، وأن المسلمين يؤمنون بالله وملائكته وكتبه وجميع الأنبياء والرسل دون تفريق بين أحد منهم عملا بقوله ﴿آمَنَ الرَّسُولُ بِمَا أُنْزِلَ إِلَيْهِ مِنْ رَبِّهِ وَالْمُؤْمِنُونَ كُلٌّ آمَنَ بِاللَّهِ وَمَلائِكَتِهِ وَكُتُبِهِ وَرُسُلِهِ لا نُفَرِّقُ بَيْنَ أَحَدٍ مِنْ رُسُلِهِ﴾[22]، وتظهر هذه المشتركات أيضا في قوله تعالى ﴿قُولُوا آمَنَّا بِاللَّهِ وَمَا

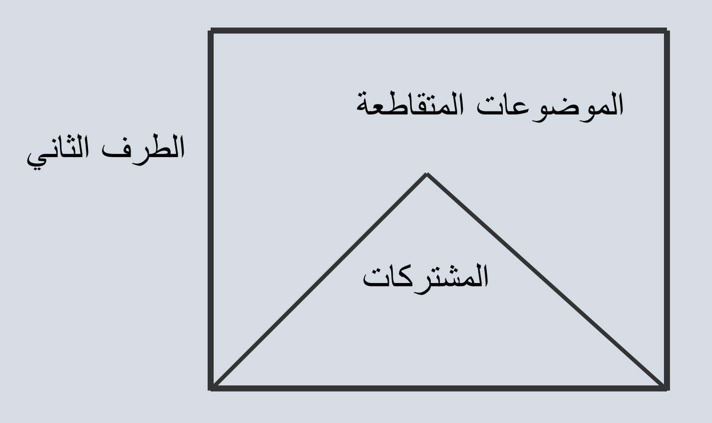
أُنْزِلَ إِلَيْنَا وَمَا أُنْزِلَ إِلَى إِبْرَاهِيمَ وَإِسْمَاعِيلَ وَإِسْحَاقَ وَيَعْقُوبَ وَالْأَسْبَاطِ وَمَا أُوتِيَ مُوسَى وَعِيسَى وَمَا أُوتِيَ النَّبِيُّونَ مِنْ رَبِّهِمْ لا نُفَرِّقُ بَيْنَ أَحَدٍ مِنْهُمْ وَنَحْنُ لَهُ مُسْلِمُونَ﴾[23]. أما الحوارات بين المذاهب الإسلامية فينبغي أن تنطلق من المشتركات التي وردت في القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة وهي كثيرة جدا.

إن انطلاق المفاوضات من المشتركات بين المتفاوضين يولد شعورا متبادلا بأن الجميع لديه الرغبة في تجسير الفجوات، وتوسيع تلك المشتركات، وتغليبها على سواها من الموضوعات المتقاطعة التي يمكن أن تكون سببا في الخلافات والتوتر والنزاع، ويفضل في الوقت ذاته تذكير الأطراف الأخرى بالنجاحات التي تحققت من الاتفاقات السابقة معها، وتوضيح المزايا والفوائد التي يمكن تحقيقها من إنهاء الخلافات، وتحقيق تسوية مقبولة للمشكلات من المفاوضات الحالية.

وتؤكد الحالة الآتية أهمية انطلاق المفاوضات مع الآخرين من المشتركات، ويظهر منها أن سيناتورا أمريكيا يطلب من العاملين معه أثناء حملته الانتخابية أن تنطلق مفاوضاتهم مع الآخرين من المشتركات بينهم وبين الآخرين حتى وإن كانت تلك المشتركات لا تمثل إلا نسبا ضئيلة فيقول لهم "لا تجادلوا الناخبين حتى ولو كانوا على خطأ بنسبة كبيرة لكي لا نفقد تأييدهم لنا في الحملة الانتخابية وعليكم نسيان ما تعلمتموه في دراستكم الجامعية، ففي الجامعة كنتم تختلفون مع الآخر حتى ولو كان يتفق معكم بنسبة (99%) وكان اهتمامك ينصب على نقطة الخلاف التي لا تزيد عن (1%)، ولكن الموقف الآن مختلف تماما فإذا كان أحد الناخبين يختلف معكم بنسبة (99%) فاخبره بأنكم تتفقون معه وانطلقوا في حواركم من النقطة التي تتفقون عليها معه والتي مقدارها (1%)[24].

ويظهر من الشكل رقم (8) أن على المتفاوضين الانطلاق من المشتركات بينهم في بداية المفاوضات، ويتعين عليهم تطوير تلك المشتركات كما ونوعا أثناء المفاوضات من أجل تضييق الاختلاف إلى أقل ما يمكن، وتحجيم تأثيراته السلبية في تطوير العلاقات بينهم، ويفضل أن يقوم المتفاوضون بتجزئة المشكلات، والبدء في معالجة المشكلات الصغيرة وصولا إلى معالجة المشكلات الكبيرة والمعقدة.

شكل رقم (8)
المشتركات بين المتفاوضين



خامسا: الهادفية

يؤكد القرآن الكريم أن الله ﷻ حدد الأهداف التي من أجلها خلق الناس جميعا في قوله تعالى ﴿وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ﴾[25]، وقوله ﴿أَفَحَسِبْتُمْ أَنَّمَا خَلَقْنَاكُمْ عَبَثاً وَأَنَّكُمْ إِلَيْنَا لا تُرْجَعُونَ﴾[26]، ويظهر من هاتين الآيتين أن الله ﷻ خلق الناس لأهداف محدد وفي ضوء تلك الأهداف يتم تقييم مدى التزامهم بالعمل على وفق شريعته.

وقد حدد الله ﷻ لموسى وهارون عليهما السلام عليهما السلام الهدف من إرسالهما إلى فرعون وهو أن يرسل معهما بني إسرائيل ولا يعذبهما، ويظهر هذا في قوله تعالى ﴿فَأْتِيَاهُ فَقُولا إِنَّا رَسُولا رَبِّكَ فَأَرْسِلْ مَعَنَا بَنِي إِسْرائيلَ وَلا تُعَذِّبْهُمْ قَدْ جِئْنَاكَ بِآيَةٍ مِنْ رَبِّكَ وَالسَّلامُ عَلَى مَنِ اتَّبَعَ الْهُدَى﴾[27].

وتأسيسا على ما تقدم يتعين على المتفاوض أن يحدد أهدافه من مفاوضاته مع الآخرين بصورة موضوعية ودقيقة، شريطة أن تكون تلك الأهداف ممكنة التحقيق في ضوء الإمكانات والمعطيات المتوفرة في البيئة التي تتم في إطارها العملية التفاوضية، وتكون غاياتها والوسائل التي تستخدم في الوصول إليها نبيلة وتقع جميعها في إطار حدود شريعة الله ﷻ.

ولابد أن يكون اهتمام المتفاوض منصبا على تحقيق الأهداف الإستراتيجية من العملية التفاوضية وليس على الأهداف البسيطة، وعليه مقاومة بريق إغراء النجاحات البسيطة والمؤقتة التي قد تؤدي إلى إخفاقات كبيرة في المستقبل، وأن يؤمن بأن ما لا يدرك كله لا يترك جله، وأن بعض الأهداف لا يمكن تحقيقها برمتها دفعة واحدة في بعض الحالات، إنما يمكن الوصول إليها عبر مراحل يتم الاتفاق عليها مع الأطراف الأخرى في المفاوضات، وأن يقوم بتحديد الحد الأعلى الذي يسعى إلى تحقيقه من المفاوضات، والحد الأدنى من تلك الأهداف والذي لا يمكن أن يقبل بأقل منه من المفاوضات، والبدائل والخيارات التي يقبل بها مقابل التخلي عن بعض الأهداف، والتنازلات التي يمكن أن يقدمها للطرف الآخر مقابل الحصول بعض الأهداف.

وتؤكد الحقائق المتاحة عن صلح الحديبية أن الرسول محمدا ﷺ كان يسعى إلى تحقيق أهداف إستراتيجية من ذلك الصلح وليس أهدافا مرحلية بسيطة، وقد تمكن من تحقيق كل تلك الأهداف بفضل بصيرته الثاقبة وفكره الاستراتيجي وخلقه العظيم. ويمكن تلخيص تلك الأهداف كالآتي[28]:

1. إيقاف الحرب وحقن دماء المسلمين.
2. التفرغ للدعوة، وتبليغ الإسلام للناس، ونشر التوحيد بين القبائل بالحكمة والموعظة الحسنة.
3. الحصول على اعتراف رسمي خطي من قريش بهذا الحق في الهدنة الموقعة بينه وبينهم.
4. أن يدرك العرب جميعا ندية الإسلام لقريش صاحبة المكانة الرفيعة بين العرب.
5. دخول الكثير من أهل مكة في الإسلام بعدما اختلطوا بالمسلمين وعرفوا حسن سيرة الرسول ﷺ ومعجزات الإسلام وفوائده للناس.
6. دخول القبائل العربية من خارج قريش والتي كانت تنتظر بإسلامها إسلام قريش انطلاقا من إيمان تلك القبائل بان قريشا اعلم من غيرها بالرسول محمد ﷺ فلما أسلمت قريش أسلمت بعدها العرب[29].
7. تبليغ الدعوة إلى الملوك والأمراء خارج الجزيرة العربية.

وجدير ذكره أن الأهداف المطلوب تحقيقها من المفاوضات ينبغي أن تكون محددة بصورة دقيقة، وإنها ممكنة التحقيق ضمن سقف زمني مناسب، وقابلة للقياس من اجل معرفة كفاءة المتفاوضين في تحقيق تلك الأهداف من خلال تحديد الانحرافات بين الأهداف المتوقعة من المفاوضات والأهداف

المتحققة منها، وأسباب حصول تلك الانحرافات، واتخاذ الإجراءات التي تسهم في معالجة الانحرافات السلبية في إدارة العملية التفاوضية وتعميق الايجابيات فيها بهدف الارتقاء بالأداء التفاوضي في المستقبل.

سادسا: المرونة

بين القرآن الكريم الأحكام العامة المتعلقة بالعبادات والمعاملات وترك أمر تفسيرها وتطبيقها مرهونا بالظروف العامة وفي إطار الشريعة الإسلامية بهدف تيسير أداء العبادات والمعاملات، ودفع للضرر وجلب للمنفعة، وتتجلى هذه المرونة على سبيل المثال في قوله تعالى مثلا ﴿إِنَّمَا حَرَّمَ عَلَيْكُمُ الْمَيْتَةَ وَالدَّمَ وَلَحْمَ الْخِنْزِيرِ وَمَا أُهِلَّ بِهِ لِغَيْرِ اللَّهِ فَمَنِ اضْطُرَّ غَيْرَ بَاغٍ وَلا عَادٍ فَلا إِثْمَ عَلَيْهِ إِنَّ اللَّهَ غَفُورٌ رَحِيمٌ﴾[30] ، ويظهر من هذه الآية أن الله ﷻ أباح للمضطر تناول المحرمات دفعا للضرر الذي يمكن أن يحدث له في حالة امتناعه عن تناوله تلك المحرمات، وهناك أمثلة عديدة على هذه المرونة في القرآن الكريم منها قوله تعالى ﴿شَهْرُ رَمَضَانَ الَّذِي أُنْزِلَ فِيهِ الْقُرْآنُ هُدىً لِلنَّاسِ وَبَيِّنَاتٍ مِنَ الْهُدَى وَالْفُرْقَانِ فَمَنْ شَهِدَ مِنْكُمُ الشَّهْرَ فَلْيَصُمْهُ وَمَنْ كَانَ مَرِيضاً أَوْ عَلَى سَفَرٍ فَعِدَّةٌ مِنْ أَيَّامٍ أُخَرَ يُرِيدُ اللَّهُ بِكُمُ الْيُسْرَ وَلا يُرِيدُ بِكُمُ الْعُسْرَ وَلِتُكْمِلُوا الْعِدَّةَ﴾[31]، وقد سمحت هذه الآية للمريض والمسافر الإفطار في رمضان شريطة أن يكمل الصوم بعد ذلك، كما أن الله ﷻ اسقط فريضة الحج عن غير القادرين عليها، ويظهر هذا قوله تعالى أيضا ﴿وَلِلَّهِ عَلَى النَّاسِ حِجُّ الْبَيْتِ مَنِ اسْتَطَاعَ إِلَيْهِ سَبِيلاً﴾[32] .

ويؤكد الرسول الكريم محمد ﷺ على ضرورة تطبيق المرونة في قوله "رحم الله امرءا سهلا إذا باع، وسهلا إذا

اشترى، وسهلا إذا اقتضى"، وقوله "يسروا ولا تعسروا وبشروا ولا تنفروا"[33]، وكان يأمر المسلمين بالأخذ بالرخص في الصلاة والصيام وفي جميع العبادات والمعاملات حتى لا ترهقهم التكليفات، وكان يكثر من قراءة سورة سبح اسم ربك الأعلى حيث فيها يخبره الله ﷻ أنه يسره لليسرى، ويتجلى هذا في قوله تعالى ﴿وَنُيَسِّرُكَ لِلْيُسْرَى﴾[34].

لقد أسهمت مرونة الرسول محمد ﷺ في جميع المفاوضات التي قام بها قبل الهجرة في تثبيت الدين الإسلامي، ومن تلك المفاوضات مفاوضاته مع ستة من عرب يثرب من الخزرج في موسم الحج، ومفاوضاته في العام الذي تلاه، في بيعة العقبة الأولى مع اثني عشر رجلاً (عشرة من الخزرج واثنان من الأوس)، ومفاوضاته في بيعة العقبة الثانية مع ثلاثة وسبعين رجلاً (اثنين وستين من الخزرج وأحد عشر رجلاً من الأوس) بعد عام من بيعة العقبة الأولى، والمفاوضات التي تمت بين المسلمين والمشركين بعد الهجرة والانتصار في معركة بدر الكبرى والتي كانت تدور حول أسرى تلك المعركة، فقد قدم في تلك المفاوضات بدائل ساعدت على إنهاء الخلاف في موضوع الأسرى منها: أن يتم إخلاء كل أسير مقابل أربعة آلاف درهم أو يخلى سبيل من لم يكن معه فداء في حالة قيامه بتعليم عشرة من المسلمين القراءة والكتابة.

وقد كان الرسول محمد ﷺ مرنا في جميع مراحل مفاوضات صلح الحديبية مرونة كبيرة أغضبت بعض الصحابة الكرام ودفعتهم أن يطلبوا منه أن يكون أكثر شدة وحزما وصرامة مع وفد قريش، إلا أنه أبى إلا يكون مرنا ويعفو ويتسامح ويتجاوز عن إساءات قريش، ليقدم مثلا رائعا عن

أخلاق ومبادئ الدين الإسلامي، ولذلك استطاع أثناء تلك المفاوضات أن يقنع حلفاء قريش بعدالة القضية التي يتفاوض بشأنها، وبأهمية الدين الإسلامي، ويحملهم على التخلي عن مساندتهم لقريش والوقوف إلى صفه، وتمكن من تحقيق أهداف إستراتيجية أسهمت في انتصار الإسلام ونشره بين جميع الناس فيما بعد[35].

وتأسيسا على ما تقدم ينبغي أن يكون المتفاوض قادرا على التفاوض بمرونة عالية، بهدف تشجيع الأطراف الأخرى في المفاوضات على مواصلة المفاوضات ودفع الحرج والضيق عنها، وتمكنيها من تنفيذ التزاماتهم بكفاءة عملا بقوله تعالى ﴿مَا يُرِيدُ اللَّهُ لِيَجْعَلَ عَلَيْكُمْ مِنْ حَرَجٍ وَلَكِنْ يُرِيدُ لِيُطَهِّرَكُمْ وَلِيُتِمَّ نِعْمَتَهُ عَلَيْكُمْ لَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ﴾[36]، وقوله تعالى ﴿ وَجَاهِدُوا فِي اللَّهِ حَقَّ جِهَادِهِ هُوَ اجْتَبَاكُمْ وَمَا جَعَلَ عَلَيْكُمْ فِي الدِّينِ مِنْ حَرَجٍ﴾[37].
ويمكن تطبيق المرونة في المفاوضات بأساليب عدة منها ما يأتي:

1. قيام المتفاوض بعرض عدة بدائل على الطرف الآخر وإتاحة الفرصة له لاختيار البديل الملائم له شريطة أن يسهم ذلك البديل في معالجة المشكلات وإنهاء الخلافات وتنفيذ الالتزامات المتبادلة، ويظهر من آيات القرآن الكريم أن الله ﷻ يقدم أكثر من بديل للناس ليمكنهم من تنفيذ التزاماتهم منها قوله تعالى ﴿يا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا تَدَايَنْتُمْ بِدَيْنٍ إِلَى أَجَلٍ مُسَمّىً فَاكْتُبُوهُ وَلْيَكْتُبْ بَيْنَكُمْ كَاتِبٌ بِالْعَدْلِ فَإِنْ كَانَ الَّذِي عَلَيْهِ الْحَقُّ سَفِيهاً أَوْ ضَعِيفاً أَوْ لا يَسْتَطِيعُ أَنْ يُمِلَّ هُوَ فَلْيُمْلِلْ وَلِيُّهُ بِالْعَدْلِ... .. وَاسْتَشْهِدُوا شَهِيدَيْنِ مِنْ رِجَالِكُمْ فَإِنْ لَمْ يَكُونَا رَجُلَيْنِ فَرَجُلٌ وَامْرَأَتَانِ مِمَّنْ تَرْضَوْنَ مِنَ الشُّهَدَاءِ أَنْ تَضِلَّ إِحْدَاهُمَا فَتُذَكِّرَ إِحْدَاهُمَا الْأُخْرَى وَإِنْ كُنْتُمْ عَلَى سَفَرٍ وَلَمْ تَجِدُوا كَاتِباً

فَرِهَانٌ مَقْبُوضَةٌ﴾[38]. ويظهر من هذه الآية الكريمة أن الحق تبارك وتعالى أمر الناس بتوثيق عمليات الإقراض من أجل تحديد الحقوق والالتزامات ومنعا للمشكلات، واشترط أن يقوم بعملية التوثيق كاتب عدل وأن يستشهدوا رجلين فان لم يكن بالإمكان توفر رجلين يقومان بالشهادة فالبديل هو رجل وامرأتان. كما أن الله ﷻ ارتضى بالتيمم بديلا في حالة عدم توفر الماء للوضوء، ويتجلى هذا في قوله تعالى ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لا تَقْرَبُوا الصَّلاةَ وَأَنْتُمْ سُكَارَى حَتَّى تَعْلَمُوا مَا تَقُولُونَ وَلا جُنُباً إِلَّا عَابِرِي سَبِيلٍ حَتَّى تَغْتَسِلُوا وَإِنْ كُنْتُمْ مَرْضَى أَوْ عَلَى سَفَرٍ أَوْ جَاءَ أَحَدٌ مِنْكُمْ مِنَ الْغَائِطِ أَوْ لامَسْتُمُ النِّسَاءَ فَلَمْ تَجِدُوا مَاءً فَتَيَمَّمُوا صَعِيداً طَيِّباً فَامْسَحُوا بِوُجُوهِكُمْ وَأَيْدِيكُمْ إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَفُوّاً غَفُوراً﴾ [39]، وهكذا..

2. عدم تكليف الآخر بما لا طاقة له به عملا بقول الحق تبارك وتعالى ﴿لا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْساً إِلَّا وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ رَبَّنَا لا تُؤَاخِذْنَا إِنْ نَسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا رَبَّنَا وَلا تَحْمِلْ عَلَيْنَا إِصْراً كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَى الَّذِينَ مِنْ قَبْلِنَا رَبَّنَا وَلا تُحَمِّلْنَا مَا لا طَاقَةَ لَنَا بِهِ وَاعْفُ عَنَّا﴾[40].
3. التماس عذر للآخر إن أخطأ أو تعذر عليه تنفيذ التزاماته تطبيقا لقول المصطفى ﷺ "التمس لأخيك عذرا"، ويقول الإمام علي ﷺ في هذا الصدد "التمس لأخيك سبعين عذرا حسنا".
4. غض الطرف عن الأمور غير الجوهرية والعبارات غير المقصودة التي قد تبدر من الطرف الآخر، ولذلك قيل "تغاضوا عن بعض الأمور تجلوا"، وقيل أيضا "عظموا أنفسكم بالتغاضي".

ما أحوجنا اليوم وفي المستقبل إلى مرونة الإسلام في تنظيم العلاقات فيما بين المسلمين ومع غير المسلمين وخاصة أعداء الإسلام لنتمكن من تعريفهم بحقيقة مبادئ الإسلام وأخلاقياته وأهدافه التي كلها خير وسلام لجميع الناس بهدف خلق قناعات جديدة لديهم تحملهم على قبول الإسلام، وتمكننا من أن نكون بمنأى عن شرورهم في الأقل، وكفانا ما حصدنا من خسائر مادية ومعنوية كبيرة عبر القرون الماضية بسبب جهلنا لتلك المرونة الرائعة التي لو استخدمناها على وفق المنهج الإسلامي القويم لكان لنا شأن وقوة نضاهي بها الدول المتقدمة، أوقد نتفوق عليها علميا واقتصاديا، ولا نبدد إمكاناتنا في خلافات شكلية لا أول لها ولا آخر ما انزل الله بها من سلطان، ولا تمت للإسلام بصلة لا من قريب ولا من بعيد.

سابعا: التأني في إصدار القرارات

يسهم التأني في إصدار القرارات في الوصول إلى قرارات أكثر كفاءة في تحقيق الأهداف المنشودة من المفاوضات، وقد أكد الرسول محمد ﷺ ضرورة التأني في قوله "إذا أردت أمرا فتدبر عاقبته فإن كان رشدا فأمضه وإن كان غيا فانته"، إيمانا منه بأن التأني يسهم في الحيطة وتجاوز المشكلات التي سببها العجلة التي أمرنا الله تعالى بالابتعاد والتخلي عنها دائما لان التهلكة تكمن فيها، في قوله تعالى ﴿خُلِقَ الْإِنْسَانُ مِنْ عَجَلٍ سَأُرِيكُمْ آيَاتِي فَلا تَسْتَعْجِلُونِ﴾[41]. إضافة إلى ذلك فإن الرسول محمدا ﷺ يرى أن التأني نعمة من الله في قوله "العجلة من الشيطان والتأني من الله"، وقال "التؤدة في كل شيء خير إلا في عمل الآخرة"[42]، وقد قيل قديما "في العجلة الندامة وفي التأني السلامة"[43].

ويقدم القرآن الكريم حالة واقعية عن دور التأني في الوصول إلى القرارات والأحكام الأكثر كفاءة، ويظهر هذا في قوله تعالى ﴿وَتَفَقَّدَ الطَّيْرَ فَقَالَ مَا لِيَ لا أَرَى الْهُدْهُدَ أَمْ كَانَ مِنَ الْغَائِبِينَ لَأُعَذِّبَنَّهُ عَذَاباً شَدِيداً أَوْ لَأَذْبَحَنَّهُ أَوْ لَيَأْتِيَنِّي بِسُلْطَانٍ مُبِينٍ﴾[44]. لقد نزلت هذه الآية عندما أراد نبي الله سليمان عليه السلام أن يصدر قرارا بمعاقبة الهدهد بسبب عدم حضوره يوم اجتمع بجنده، وقد طلب الهدهد أن تتاح له فرصة يعرض فيها الأسباب التي حالت دون حضور ذلك الاجتماع، فاستجاب له سليمان، واستمع منه إلى الأسباب التي منعته من حضور الاجتماع، وقد تمكن النبي سليمان عليه السلام بعد أن استمع للأسباب التي قدمها الهدهد من التوصل إلى القرار الصائب وهو عدم معاقبة الهدهد.

وتأسيسا على ما تقدم يتعين على المتفاوض أن لا يصدر القرارات والأحكام بصورة مستعجلة إنما عليه أن يمنح نفسه الوقت المطلوب لدراسة وتحليل جميع المتغيرات والمعطيات المحيطة بالقرارات والأحكام وكافة الحلول والاحتمالات والنتائج المتوقعة وانعكاساتها على علاقاته مع الآخر لكي تكون قراراته وأحكامه سليمة وصائبة، وتمكنه من حل المشكلات وإنهاء الخلافات، وتطوير وتنمية علاقاته مع أطراف العملية التفاوضية في المستقبل، ويتطلب هذا من المتفاوض أيضا أن يتجرد من الشك في نوايا الطرف الآخر ولا يتخذ موقفا مسبقا منه لأن المواقف السلبية المسبقة من الآخر تشكل حاجزا نفسيا يصعب اختراقه ومواصلة المفاوضات معه.

وينبغي أن لا يفسر تأني المتفاوض في اتخاذ القرارات على انه غير قادر على حسم الأمور في الوقت المناسب، ولا

يفسر بأنه تهاون أو كسل إنما هو تفكر، وحذر من العواقب، ومن زلل المستعجل، ورغبة في إصابة العاقل.

ثامنا: بناء الثقة المتبادلة بين أطراف التفاوض

يشكل بناء الثقة المتبادلة Mutual trust بين الأطراف المتفاوضة الحجر الأساس لنجاح المفاوضات، وإزالة أجواء الشك والريبة بين تلك الأطراف، ويحفزها على تقديم تنازلات متبادلة تسهم في تحقيق الأهداف المطلوبة من المفاوضات بكفاءة عالية، بينما يتسبب ضعف الثقة المتبادلة بين المتفاوضين في توتر العلاقات بينهم، ويختزل المتفاوض إلى شيء object وليس إنسانا human being يمكن تعزيز الثقة فيه وزيادة التفاعل والتعاون معه في المجالات التي تساعد على إنتاج حلول أفضل تسهم في إنهاء المشكلات والخلافات. ويمكن تلخيص متطلبات بناء الثقة المتبادلة بين الإطراف المتفاوضة كآلاتي:

1. الإفصاح عن وجود النية الحسنة والرغبة الصادقة في التفاوض وإنهاء الخلافات.
2. إثبات الرغبة في إنجاز المفاوضات على أساس الثقة المتبادلة.
3. أن تكون أفعال المتفاوض لا تخالف أقواله وإنهما يسهمان معا في تنمية العلاقات مع الآخر، ويؤكد الحق تبارك وتعالى على أنه يمقت الذين تكون أفعالهم تخالف أقوالهم، في قوله ﴿كَبُرَ مَقْتاً عِنْدَ اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لا تَفْعَلُونَ﴾[45]، ولذلك لابد أن تكون جميع إيماءات المتفاوض أثناء المفاوضات منسجمة مع عباراته وكلماته.
4. يكون مظهر المتفاوض في جميع مراحل المفاوضات معبرا على المهنية والاحترام ويسهم في بناء الثقة.
5. تنفيذ التزامات المتفق عليها بأفضل صورة ممكنة.

ويتعين على المتفاوض أن لا يمنح جميع الأطراف التي يتفاوض معها الثقة التامة إلا بعد أن يتأكد من أن تلك الأطراف أهل للثقة بهدف الحد من الاستغلال السيئ لتلك الثقة من قبل البعض، إضافة إلى ذلك ينبغي إيقاف التعامل مع الأطراف غير الموثوق بها بأسرع وقت ممكن بهدف تحجيم الأضرار الناجمة عن الاستخدام السيئ للثقة الممنوحة لها، أما إذا لم يكن هناك خيار أمام المتفاوض إلا التعامل مع من لا تتوفر بهم الثقة المطلوبة فينبغي مراعاة ما يأتي:

1. ينبغي أن يكون التعامل مع الأطراف التي لا تتوفر فيها الثقة المطلوبة في أقل مستوى، ويقتصر على الموضوعات البسيطة ولا يمتد إلى الموضوعات الإستراتيجية.
2. يفضل أن تكون جميع الموضوعات التي يتم التفاوض بشأنها قابلة للقياس الكمي ما أمكن ذلك من اجل تحديد الانحرافات التي تحدث في تنفيذ الالتزامات من قبل الأطراف بدقة وموضوعية.
3. تحديد الوقت المطلوب لتنفيذ الالتزامات بهدف معرفة مدى التزام أطراف المفاوضات بالسقف الزمني المحدد لتنفيذ الالتزامات.
4. فرض عقوبات penalties على الطرف الذي لا ينفذ التزاماته على وفق الشروط المحددة بالاتفاقات التي تمخضت عن المفاوضات[46].

تاسعا: الالتزام بالاتفاقات

تمثل الاتفاقات التي تسفر عن المفاوضات عهدا" قطعه المتفاوض على نفسه أمام الطرف الآخر، ولذلك عليه الالتزام بتنفيذه على وفق الشروط المتفق عليها عملا بقوله تعالى ﴿وَأَوْفُوا

بِالْعَهْدِ إِنَّ الْعَهْدَ كَانَ مَسْؤُولاً﴾[47]، أما إذا تعذر على أحد الأطراف تنفيذ التزاماته فلابد أن يقوم بإشعار الطرف الآخر بذلك موضحا الأسباب التي حالت دون تنفيذه لالتزاماته بصورة دقيقة ودون تأخير ويتفق معه على الأساليب التي يمكن أن تسهم في معالجة تلك الأسباب.

عاشرا: دحض حجج الطرف الآخر

يسهم اعتماد المتفاوض على الحقائق في عمليات التفاوض في تفنيد refutation حجج الطرف الآخر وحمله على قبول الأفكار المعروضة عليه، ويظهر من القرآن الكريم أن إبراهيم عليه السلام بعدما تأكد من حماقة ومغالطة النمرود أراد أن يفحمه بدليل لا يسعه إلا الاعتراف بقدرة الله جل جلاله، ولذلك قال له: إن الله يأتي بالشمس من المشرق فأت بها من المغرب فبهت النمرود اعترافا بقدرة الله جل جلاله، ويتجلى هذا في قوله تعالى ﴿أَلَمْ تَرَ إِلَى الَّذِي حَاجَّ إِبْرَاهِيمَ فِي رَبِّهِ أَنْ آتَاهُ اللَّهُ الْمُلْكَ إِذْ قَالَ إِبْرَاهِيمُ رَبِّيَ الَّذِي يُحْيِي وَيُمِيتُ قَالَ أَنَا أُحْيِي وَأُمِيتُ قَالَ إِبْرَاهِيمُ فَإِنَّ اللَّهَ يَأْتِي بِالشَّمْسِ مِنَ الْمَشْرِقِ فَأْتِ بِهَا مِنَ الْمَغْرِبِ فَبُهِتَ الَّذِي كَفَرَ وَاللَّهُ لا يَهْدِي الْقَوْمَ الظَّالِمِينَ﴾[48].

ويقدم الحق تبارك وتعالى مثلا رائعا آخر على ضرورة دحض الحجة بالحجة في المناظرة التي تمت بين موسى عليه السلام وفرعون وملأه بعد أن جمع فرعون أعلم السحرة ليرهبوا الناس بالسحر فقد استطاعت عصا موسى عليه السلام أن تبطل سحرهم جميعا، ويظهر هذا قوله تعالى ﴿فَجُمِعَ السَّحَرَةُ لِمِيقَاتِ يَوْمٍ مَعْلُومٍ﴾[49]، وقوله ﴿لَعَلَّنَا نَتَّبِعُ السَّحَرَةَ إِنْ كَانُوا هُمُ الْغَالِبِينَ﴾[50]، وقوله ﴿فَلَمَّا جَاءَ السَّحَرَةُ قَالَ لَهُمْ مُوسَى أَلْقُوا مَا أَنْتُمْ مُلْقُونَ﴾[51]، وقوله﴿قَالَ أَلْقُوا فَلَمَّا أَلْقَوْا سَحَرُوا أَعْيُنَ النَّاسِ وَاسْتَرْهَبُوهُمْ وَجَاءُوا بِسِحْرٍ عَظِيمٍ﴾[52]، ولكن موسى عليه السلام تمكن

بقوة الله وعزته أن يتغلب على السحرة بعدما ألقى عصاه التي تحولت إلى حية تسعى بإذن الله ﷻ وأخذت تلقف ما يأفكون، ويؤكد هذا قوله تعالى ﴿فَأَلْقَاهَا فَإِذَا هِيَ حَيَّةٌ تَسْعَى﴾[53] ، وقوله﴿فَأُلْقِيَ السَّحَرَةُ سُجَّداً قَالُوا آمَنَّا بِرَبِّ هَارُونَ وَمُوسَى﴾[54].

حادي عشر: الاعتماد على المعلومات الدقيقة

وردت في القرآن الكريم آيات عديدة تؤكد ضرورة الاعتماد على البيانات والمعلومات الدقيقة والموضوعية في تنظيم العلاقات بين الأفراد وفي تحديد الحقوق والالتزامات المتبادلة بينهم، وحذرت في الوقت ذاته من الاعتماد على معلومات لا تتوفر فيها الدقة و الوضوح، وعدم إتباع الظن منعا للمشكلات التي تحدث بين الأفراد في حالة الاعتماد على الظن، وخاصة الظن السيئ، وبين الحق تبارك وتعالى أن الظن لا يغني عن الحق الذي ينبغي أن يسود بين الأفراد في قوله ﴿وَمَا لَهُمْ بِهِ مِنْ عِلْمٍ إِنْ يَتَّبِعُونَ إِلَّا الظَّنَّ وَإِنَّ الظَّنَّ لا يُغْنِي مِنَ الْحَقِّ شَيْئاً﴾[55]، وقوله تعالى ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِنْ جَاءَكُمْ فَاسِقٌ بِنَبَأٍ فَتَبَيَّنُوا أَنْ تُصِيبُوا قَوْماً بِجَهَالَةٍ فَتُصْبِحُوا عَلَى مَا فَعَلْتُمْ نَادِمِينَ﴾[56]، وقوله ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اجْتَنِبُوا كَثِيراً مِنَ الظَّنِّ إِنَّ بَعْضَ الظَّنِّ إِثْمٌ﴾[57]. ويؤكد الرسول محمد ﷺ ضرورة الابتعاد عن الظن في قوله "إياكم والظن فإن الظن أكذب الحديث"[58]، وأكد ضرورة الابتعاد عن سوء الظن في قوله "إياكم وسوء الظن فإن سوء الظن أكذب الحديث" ، وقد قيل قديما "إذا ساء فعل المرء ساءت ظنونه"، ولكن هذا لا يمنع مطلقا من الاعتماد على الظن الحسن في تنظيم العلاقات مع الآخرين.

وتأسيسا على ما تقدم ينبغي أن تعتمد المناقشات بين الأطراف المتفاوضة على معلومات دقيقة و واضحة شريطة أن

تكون تلك المعلومات متاحة لتلك الأطراف في جميع مراحل المفاوضات

ثاني عشر: مراعاة السرية

أكد القرآن الكريم ضرورة المحافظة على سرية الأهداف المرغوب في تحقيقها من الأعمال والعمل على عدم تمكين الأطراف الأخرى من معرفتها حتى لا تعد العدة للحيلولة دون بلوغها، ويظهر هذا في قوله تعالى ﴿قَالَ يَا بُنَيَّ لا تَقْصُصْ رُؤْيَاكَ عَلَى إِخْوَتِكَ فَيَكِيدُوا لَكَ كَيْداً إِنَّ الشَّيْطَانَ لِلْإِنْسَانِ عَدُوٌّ مُبِينٌ﴾[59]. إن سبب نزول هذه الآية هو أن نبي الله يعقوب عليه السلام أدرك من خلال الرؤيا التي أخبره بها ولده يوسف، أن العزة والسيادة ستكون ليوسف في المستقبل وأن أخوة يوسف سيدبرون له المؤامرات للتخلص منه حسدا منهم، ولذلك طلب من يوسف عليه السلام أن يكتم عليه رؤياه ولا يخبر بها أخوته لأنهم إن عرفوا ذلك سيدبرون أمرا للإيقاع به.

وقال الرسول محمد ﷺ في هذا الشأن "استعينوا على قضاء حوائجكم بالكتمان فإن كل ذي نعمة محسود"، ولذلك حرص على سبيل المثال على كتمان هجرته الشريفة إلى المدينة ولم يترك المجال لقريش لمعرفتها، وكتم أهدافه العسكرية في جميع المعارك التي خاضها المسلمون، وكذلك فعل في فتح مكة.

إن المحافظة على سرية الأهداف من المفاوضات توفر للمتفاوض المرونة في تغيير أهدفه أو التخلي عنها دون علم الطرف الآخر في ضوء معطيات سير المفاوضات وظروفها. وقد استخدم هذا الأسلوب بكفاءة عالية من قبل جون كندي عام 1962 رئيس الولايات المتحدة الأمريكية آنذاك من اجل إنهاء

أزمــة الصــواريخ بــين الاتحــاد الســوفيتي والولايــات المتحــدة الأمريكية التي وضعها الاتحاد السوفيتي فـي الأراضـي الكوبيـة، فقــد عــرض الســوفيت علــى الأمريكــان اســتعدادهم لســحب صواريخهم إذا توقفت أمريكا عن تنفيـذ رغبتهـا فـي غـزو كوبـا، وقبل كندي هذا العرض من السـوفيت وأخبـرهم بأنـه سـوف لـن يغزو كوبا، وقد أسهم قبوله لهذا العرض في إنهاء تلـك الأزمـة، وتبين فيما بعد أن كندي لم يكن من بين أهدافه أصلا آنـذاك غـزو كوبا ولذلك قبل العرض الذي تقدم به السوفيت دون تردد. إضافة إلى ذلك يتعـين علـى المتفـاوض فـي الوقـت ذاتـه معرفـة أهـداف الطــرف الآخــر مــن المفاوضــات بصــورة موضــوعية ودقيقــة باستخدام جميع الوسائل المتاحة له.

وفــي ضــوء مــا تقـدم يتعـين علــى المتفـاوض أن لا يــدع مجالا" للأطراف الأخرى للاطلاع على الأهداف التي يسعى إليها من المفاوضات ولا على الأساليب التـي يسـتخدمها فـي الوصـول إلى تلك الأهداف خاصة في المفاوضات الإستراتيجية.

ثالث عشر: التعرف على نوايا الآخر وأهدافه

يتعـين علـى المتفـاوض أن يسـعى جاهـدا للتعـرف علـى نوايا الآخر وأهدافه باسـتخدام جميـع الأسـاليب المتاحـة وهـذا مـا يطلق عليه بسياسة جس نـبض الآخـر، وتحديـد اهافـه، وامكاناتـه المتاحة له والتي يمكن أن يوظفها في عمليـة التفـاوض، وأسـاليبه فــي التفــاوض، والاســتراتيجيات التــي يمكــن أن يســتخدمها فــي العملية التفاوضية بهدف الاعداد للتفـاوض معـه فـي ضـوء تلـك المعطيات.

ويـرى المفسـرون أن بلقـيس ملكـة سـبأ اسـتخدمت هـذا الأسلوب عندما بعثت بهدية إلى نبي الله ﷻ سـليمان ﵇ بهـدف معرفة رد فعله اتجاهها عندما تصل الهدية إليه، ويشـير إلـى هـذا قولــه تعــالى ﴿وَإِنِّــي مُرْسِــلَةٌ إِلَــيْهِمْ بِهَدِيَّــةٍ فَنَــاظِرَةٌ بِــمَ يَرْجِــعُ الْمُرْسَـلُونَ﴾[60]. فقـد أخبـرت قومهـا بأنهـا سـتبعث بهديـة تليـق بسليمان ﵇ وهي اختارت هذا الأسلوب لأنهـا علمـت أن الهديـة تقع موقعا من الناس وتنتظر ماذا يكون رد فعله فلعله يقبل الهديـة ويكف عنها وعن قومها إن كان ملكا، أما إذا كـان نبيـا فلـن يقبـل الهدية ولن يرضى إلا أن يتبع دينه، وقد تأكد لهـا أنـه نبـي بعـدما عاد المرسلون الذين بعثتهم بهـديتها مؤكـدين لهـا رفـض سـليمان ﵇ للهدية المرسلة إليه[61]. ولذلك تعاملت مع سـليمان ﵇ بعـد أن قامت بدراسة وتحليل الحقـائق التـي تـوفرت لهـا بعـد أن عـاد إليها مبعوثها وهم يحملون لها الهدية التي رفض استلامها منهم.

الفصل الثامن

أخلاقيات التفاوض في المنهج الإسلامي

يسهم تطبيق أخلاقيات المنهج الإسلامي من قبل الأفراد في تنفيذ جميع المعاملات في تحقيق مرضاة الله ﷻ وتمكينهم من بلوغ أهدافهم في الدنيا والآخرة.، وبما ان والمفاوضات تعد من بين اهم المعاملات التي يقوم بها الأفراد من اجل تنظيم مختلف العلاقات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والعلمية بينهم وإيجاد حلول مقبولة لمختلف المشكلات والنزاعات التي تحدث بينهم بسبب اختلاف الأهداف والحاجات وتعارض المصالح والآراء والممارسات، وتمكن الأطراف المتفاوضة من تحقيق الأهداف التي تسعى إليها من المفاوضات بكفاءة عاليةأ،لذلك ينبغي تطبيق اخلاقيات المنهج الاسلامي في جميع مراحل المفاوضات بين الافراد حتى تتحقق الاهداف المطلوبة منها بكفاءة عالية.

ويتناول هذا الفصل توضيح مفهوم الأخلاق، والعوامل المؤثرة في تكوينها، وأنواع الأخلاق، وأهمية الأخلاق الحسنة، وأساليب الارتقاء بأخلاق الأفراد، وينتهي بتوضيح أخلاقيات التفاوض في المنهج الإسلامي.

مفهوم الأخلاق

تعرف الأخلاق بأنها عبارة عن هيئة راسخة في النفس تصدر عنها الأفعال بسهولة ويسر من غير حاجة إلى فكر ورؤية، فإذا كانت الأفعال التي تصدر عن تلك الهيئة جميلة ومحمودة عقلا وشرعا سميت تلك الهيئة خلقا حسنا، وإن كان ما يصدر عنها أفعال قبيحة سميت تلك الهيئة خلقا قبيحا[1]. وتعرف الأخلاق أيضا بأنها صفات فطرية أو مكتسبة تؤثر في سلوك صاحبها سلبا أو إيجابا، فإن كانت محمودة كان خلقه حسنا، وإن كانت سيئة كان خلقه سيئا[2]. ويرى البعض أنها المبادئ والقواعد المنظمة للسلوك الإنساني التي يحددها الوحي لتنظيم حياة الإنسان وتحديد علاقته بغيره على نحو يحقق الغاية من وجوده في هذا العالم على كامل وجه[3]. أوهي المعايير والمبادئ التي تحكم سلوك الفرد أو الجماعة. ويظهر من هذا أن مفهوم الأخلاق ethics يتضمن المبادئ والقواعد المكتسبة acquired المنظمة للسلوك الإنساني في المعاملات والعبادات على نحو يحقق الغاية من وجود الأفراد على الوجه الأكمل.

العوامل المؤثرة في تكوين الأخلاق

تتكون أخلاق الفرد عبر مراحل تطور حياته، ولذلك تكون أخلاقه غير واضحة المعالم في بداية حياته، ولكن كلما تقدم به العمر وتنوعت خبراته ومعلوماته وتوسعت دائرة علاقاته كان بإمكان الآخرين معرفة اخلاقه وتحديد معالمها الاساسية بصورة واضحة.

ويؤكد ما تقدم أن الفرد لا يحصل على أخلاقه بالولادة Acquired not in born، إنما يكتسبها من البيئة التي يعيش فيها وهي تتطور وتتنوع كلما تقدم به العمر، ويعتمد ذلك على

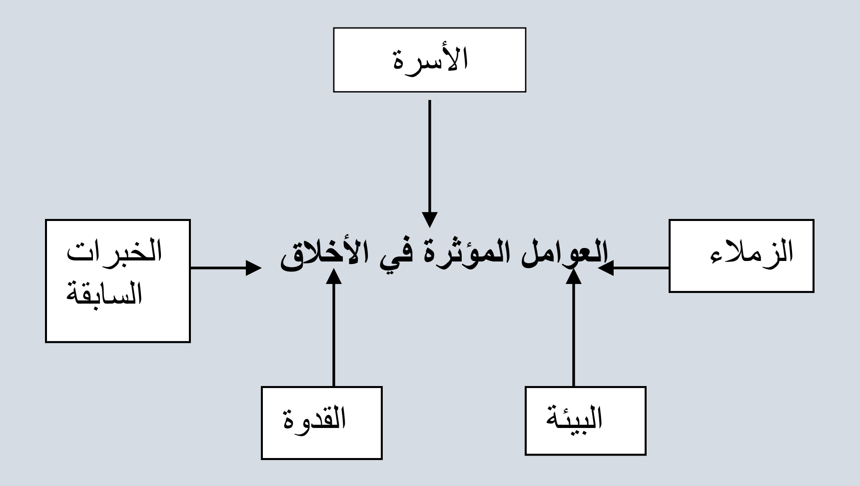
المعلومات التي يحصل عليها، وعلاقاته مع الآخرين، والأحداث والمواقف التي تواجهه خلال حياته، ويعرض الشكل رقم (9) العوامل التي تسهم في تكوين أخلاق الأفراد، ويظهر منه أن تلك العوامل هي:

1. تلعب الأسرة Family دورا كبيرا في تحديد الملامح الأساسية لأخلاق أفرادها، فهي تمثل المصدر الأول للمعلومات التي يحصلون عليها، ولذلك تكون للأسرة تأثيرات واضحة في تحديد اخلاقهم، واهدافهم، عواطفهم، ورغباتهم، وردود أفعالهم ازاء مختلف الاشخاص والمواقف، والأساليب التي يستخدمونها في التعاطي مع مختلف المواقف والآراء والأشخاص، ويقول الرسول محمد ﷺ في توضيح تأثير الأسرة في تحديد اتجاهات الأفراد "يولد الإنسان على الفطرة وأبواه يهودانه أو ينصرانه أو يمجسانه".
2. يؤثر الزملاء Colleagues إلى حد كبير في تكوين أخلاق الفرد وأهدافه وهواياته ورغباته، ولذلك يقول الرسول محمد ﷺ "المرء على دين خليله فلينظر أحدكم من يخالل"، وقد قيل قديما "لا تسل عن المرء بل سل عن قرينه.
3. تؤثر البيئة Environment (الاجتماعية، والدينية، والسياسية، والاقتصادية، والعلمية) التي يعيش فيها الأفراد بشكل كبير في تكوين أخلاقهم، وعلى هذا الأساس تكون أخلاقيات الأفراد الذين يعيشون في أوربا مختلفة عن أخلاقيات الأفراد الذين يعيشون في البلاد العربية، وتكون أخلاقيات الأفراد الذين يعيشون في القرى مختلفة عن الذين يعيشون في المدن وهكذا.

4. يكـون للخبـرات المكتسـبة Acquired Experiences تـأثيرات فــي تشـكيل أخلاقيـات الأفـراد، ولـذلك تكـون أخلاقيـات الأفراد الذين اكتسبوا من الحيـاة خبـرات مختلفـة تمامـا عن أخلاقيات عن الذين تنقصهم الخبرة في التعـاطي مـع الأفراد والمشكلات، ولا يقف الأمـر عنـد هـذا إنمـا تكـون للخبرات المكتسـبة تـأثيرات واضـحة فـي أهـداف الأفـراد والأساليب التي يستخدمونها في معالجة المشكلات واتخـاذ القرارات.

5. يكـون للأشـخاص الـذين يقتـدي بهـم الفـرد ويتخـذ مـنهم أنموذجا يحتذى به Charisma تأثيرات واضحة فـي أخلاقـه والمجالات التي تحظى باهتماماتـه، ولـذلك لابـد أن يكـون الفرد دقيقا جدا فـي اختيـار الأشـخاص الـذين يتخـذ مـنهم قدوة له إذ ينبغي أن يكونوا علـى خلـق عظـيم ولهـم آراء صائبة ومبادئ إنسانية، ولذلك يؤكد الحـق تبـارك وتعـالى بان على الأفراد أن يتخـذوا مـن الرسـول محمـد ﷺ أسـوة حسنة لهم في الأخلاق، ويتجلى هذا فـي قولـه تعـالى ﴿لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِـي رَسُـولِ اللَّهِ أُسْـوَةٌ حَسَـنَةٌ لِمَـنْ كَـانَ يَرْجُـو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيراً﴾(4).

شكل رقم (9)
العوامل المؤثرة في الأخلاق



أنواع الأخلاق

يتفق الجميع على أن الأخلاق نوعان هما:

1. الخلق الحسن
2. الخلق السيئ

أولا: الخلق الحسن

وهو الذي تنتج عنه أقوال وأفعال مقبولة عقلا وشرعا مثل الصدق، والرحمة، والعدل، والأمانة، والمحبة، والإيثار، والثقة بالنفس، والجد في العمل، والاستقامة، وحسن التعامل مع الآخرين والتآلف معهم.

ويتميز ذو الاخلاق الحسنة بأنه كثيرالحياء، والبر، والوقار، والصبر، وشكر المنعم، والحكمة، والرفق والشفقة، والعفة، وقليل الأذى، والزلل، والفضول، وليس لعاناً، ولا سباباً، ولا نماماً، ولا مغتاباً، ولا عجولاً ولا حقودا، ولا بخيلاً، ولا

حسوداً، ولا متبرما، إنما بشاشاً هشاشاً يحب في الله ويبغض في الله ويرضى في الله، ويمتلك الملكات الخيرة والنزعات الإنسانية الفاضلة التي توجه سلوكه نحو الخير والاستقامة، وتجعله يحظى بقبول الآخرين، وتمكنه من إقامة علاقات طيبة معهم تسهم في تحقيق فوائد جمة له وللآخرين في الوقت ذاته.

ثانيا: الخلق السيئ

وهو الذي تنتج عنه أقوال وأفعال قبيحة عقلا وشرعا مثل الكذب، والسرقة، والغضب، والحسد، الحقد، والأنانية، والجشع، والسخط، والتبرم، والتفحش، والبذاءة وغيرها من الصفات التي تقع ضمن سوء الخلق، وتكون سببا للمعاناة النفسية، وعذاب الضمير، ومشكلات خطيرة تكون لها تأثيرات (اجتماعية، ونفسية، واقتصادية، وصحية) سلبية كبيرة في جميع أفراد المجتمع، من أهمها أن الأسوياء الذين يؤمنون بالله ﷻ ويطبقون شريعته في العبادات والمعاملات يرفضون التعامل مع سيء الخلق[5]. ولذلك يحذر الرسول محمد ﷺ من سوء الخلق قائلا "من ساء خلقه فقد عذَّب نفسه"، ويسأل اللهﷻ قائلا "اللهم إني أعوذ بك من منكرات الأخلاق والأعمال والأهواء".

أهمية الأخلاق الحسنة

تعد الأخلاق الحسنة روح الإسلام، ولذلك يؤكد المنهج الإسلامي أن الله ﷻ بعث الأنبياء والرسل للارتقاء بأخلاق الأفراد إلى المستويات التي تكتمل فيها الفضيلة في العبادات والمعاملات والفوز برضاه، والحصول على ثوابه، وتحقيق أهداف الأفراد في الدنيا والآخرة على وفق أحكام شريعته. وتظهر أهمية الأخلاق في الإسلام واضحة من ثناء الله ﷻ على الرسول محمد ﷺ عندما وصفه بقوله ﴿وَإِنَّكَ لَعَلَى خُلُقٍ عَظِيمٍ﴾[6]. ويؤكد أحد الشعراء أهمية الأخلاق بالنسبة للأمم قائلا:

" إنما الأمم الأخلاق ما بقيت

فان همو ذهبت أخلاقهم ذهبوا"

ويقول آخر:

"وإذا أصيب القوم في أخلاقهم

فأقم عليهم مأتما وعويلا"

وقد ارتضى الله ﷻ للناس حسن الخلق ونهاهم عن الخلق السيئ، فمن رحمته بهم انه خلقهم واستخلفهم في الأرض، ورزقهم من الطيبات، وسخر لهم ما في الأرض جميعا، ومنحهم القوة العقلية والبدنية ليتمكنوا من تحقيق أهدافهم وإشباع حاجاتهم ولم يقف الأمر عند هذا إنما بعث الأنبياء والرسل ليعلموهم الحكمة والأخلاق الحسنة بهدف تزكيتهم، ويؤكد هذا العديد من آيات القران الكريم، وحسبنا قوله تعالى ﴿لَقَدْ مَنَّ اللَّهُ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ إِذْ بَعَثَ فِيهِمْ رَسُولاً مِنْ أَنْفُسِهِمْ يَتْلُو عَلَيْهِمْ آيَاتِهِ وَيُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَإِنْ كَانُوا مِنْ قَبْلُ لَفِي ضَلالٍ مُبِينٍ﴾(7).

ويعد حسن الخلق أفضل الوسائل إيصالاً للمرء للفوز بمحبة الله ﷻ ورسوله والناس جميعا، ويؤكد الحق تبارك وتعالى أهمية الخلق الحسن في قوله ﴿لَيْسَ الْبِرَّ أَنْ تُوَلُّوا وُجُوهَكُمْ قِبَلَ الْمَشْرِقِ وَالْمَغْرِبِ وَلَكِنَّ الْبِرَّ مَنْ آمَنَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ وَالْمَلائِكَةِ وَالْكِتَابِ وَالنَّبِيِّينَ وَآتَى الْمَالَ عَلَى حُبِّهِ ذَوِي الْقُرْبَى وَالْيَتَامَى وَالْمَسَاكِينَ وَابْنَ السَّبِيلِ وَالسَّائِلِينَ وَفِي الرِّقَابِ وَأَقَامَ الصَّلاةَ وَآتَى الزَّكَاةَ وَالْمُوفُونَ بِعَهْدِهِمْ إِذَا عَاهَدُوا وَالصَّابِرِينَ فِي الْبَأْسَاءِ وَالضَّرَّاءِ وَحِينَ الْبَأْسِ أُولَئِكَ الَّذِينَ صَدَقُوا وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُتَّقُونَ﴾(8)، ويرى المفسرون أن البر هو

الإيمان باللهﷻ وملائكته وكتبه والأنبياء والرسل واليوم الآخر والقدر خيره وشره والخلق الحسن الذي يستهدف تنظيم علاقة الفرد باللهﷻ ونفسه والمجتمع، ولذلك فإن البر اسم جامع لأنواع الخير[9].

ويقول الرسول محمد ﷺ مؤكدا أهمية الخلق الحسن قائلا "إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق"[10]، ويؤكد هذا أن الغرض من بعثته هو إتمام الأخلاق، والعمل على تقويمها، وإشاعة مكارمها. ونظرا لأهمية الأخلاق الحسنة أكدها الرسول محمد ﷺ في أحاديث عديدة حسبنا أن نذكر منها ما يأتي[11]: "أثقل ما يوضع في الميزان يوم القيامة تقوى الله وحسن الخلق"، وقال "الدين حسن الخلق"، وقال "خالق الناس بخلق حسن"، وسئل أي الأعمال أفضل قال "خلق حسن"، وقال "أفضل المؤمنين أحسنهم خلقاً"، وقال "إنكم لن تسعوا الناس بأموالكم فسعوهم ببسط الوجه وحسن الخلق"، وقال "سوء الخلق يفسد العمل كما يفسد الخل العسل"، وقال "كرم المؤمن دينه وحسبه حسن خلقه ومروءته"، وقال عندما سأله المسلمون ما خير ما أعطى العبد قال "خلق حسن"، وقال "إن أحبكم إلي وأقربكم مني مجلساً يوم القيامة أحسنكم أخلاقاً"، وقال "ثلاث من لم تكن فيه واحدة منهن فلا تعتدوا بشيء من عمله: تقوى تحجزه عن معاصي الله، أو حلم يكف به السفيه، أو خلق يعيش به بين الناس"، وقال "إن حسن الخلق ليذيب الخطيئة كما تذيب الشمس الجليد"، وقال "من سعادة المرء حسن الخلق"، وقال "سوء الخلق في أسفل درك جهنم". وعندما سأله المسلمون من أحب عباد الله تعالى؟ قال "أحسنهم خلقاً"، وقال أيضا "أكمل المؤمنين أيمانا أحسنهم خلقا".

وكان الرسول محمد ﷺ يكثر الدعاء فيقول "اللهم إني أسألك الصحة والعافية وحسن الخلق" وكان من دعائه في

افتتاح الصلاة "اللهم أهدني لأحسن الأخلاق لا يهدي لأحسنها إلا أنت واصرف عني سيئها لا يصرف عني سيئها إلا أنت"[12].

ويظهر مما تقدم أن الالتزام بمحاسنِ الأخلاقِ سبيلٌ لنيل الصلاح والسلامة وطريقٌ للفوزِ في الدنيا والنجاة من العذاب في الآخرة، ولذلك يعد حسن الخلق من أوصاف المؤمنين[13]، وهو مطلب شرعي دعا إليه الإسلام نظرا لدوره الكبير في تنظيم العلاقات بين الأفراد على وفق أسس تسهم في توفير السعادة للفرد والمجتمع، و لذلك جعله الله ﷻ من متطلبات استخلاف الإنسان في الأرض، ويؤكد هذا قوله تعالى ﴿الَّذِينَ إِنْ مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ وَلِلَّهِ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ﴾[14].

وتأسيسا على ما تقدم إذا ظهر من المرء خلق حسن وفعل محمود ينبغي أن يكرم عليه ويجازى عليه ويمدح بين أظهر الناس مكافأة له، فإن خالف ذلك في بعض الأحوال مرة واحدة فينبغي أن يتغافل عنه ولا يهتك ستره لاسيما إذا ستره واجتهد في إخفائه فإن إظهار ذلك عليه ربما يفيد جسارة حتى لا يبالي بالمكاشفة فعند ذلك إن عاد ثانياً فينبغي أن يعاتب سراً ويعظم الأمر فيه وينبه إلى ضرورة عدم العودة إلى مثل هذا فيفضح أمره بين الناس، وفي ذات الوقت ينبغي الابتعاد عن لوم المسيء في كل حين حتى لا يهون عليه سماع الملامة وركوب القبائح ويسقط وقع الكلام من قلبه وان لم تنفع تلك الأساليب فلابد من معاقبته لردعه ليكون عبرة لغيره.

أساليب الارتقاء بأخلاق الأفراد

لم يبلغ كمال الخلق إلا الرسول محمد ﷺ والناس بعده متفاوتون في القرب والبعد منه، ولذلك لابد من الارتقاء بأخلاق الأفراد البعيدين عنه في أخلاقهم، وتؤكد الوقائع أن الإنسان استطاع تغيير سلوك البهائم إلى ما يحبه ويرضاه منها، فقد تمكن على سبيل المثال من ترويض الأسود، والفيلة، والخيول، والكلاب، والطيور، وحيتان البحر وغيرها، ويؤكد هذا أن الذي تمكن من تغيير سلوك البهائم لقادر بالتأكيد على تغيير أخلاقه أو تغيير أخلاق الآخرين، فلو كانت الأخلاق لا تقبل التغيير لبطلت الوصايا والمواعظ والتأديبات ولما قال الرسول محمد ﷺ "حسنوا أخلاقكم" ولما قال الشاعر:

"إن الأخلاق تنبت كالنبات
إذا سقيت بماء المكرمات".

إن مثال النفس الإنسانية في علاجها بتخليصها من الرذائل والأخلاق الرديئة وجلب الفضائل والأخلاق الحسنة لها مثال البدن في علاجه بمحو العلل عنه ليكون سليما معافى، وكما أن الطبيب يداوي مرضاه بطرق مختلفة فإن الأخلاق يمكن تغييرها بعدة طرق، ويعتمد اختيار الطريقة المناسبة لتغيير أخلاق الأفراد على عدة عوامل منها مدى تمسك الأفراد بالأخلاقيات المطلوب تغييرها، ومدى توفر المتطلبات (المادية والمعنوية) اللازمة للقيام بالتغيير. وجدير ذكره أن بعض الأفراد يتمسكون بأخلاقهم إما لإيمانهم بها أو مكابرة أو جهلا، أو بسبب الفوائد التي تعود عليهم من تمسكهم بها، وفيما يأتي الأساليب التي يمكن أن تستخدم في الارتقاء بأخلاق الأفراد:

1. التغيير الذاتي: ويعني قيام الفرد بحمل نفسه وتعويدها ذاتيا على الأعمال والأقوال التي يقتضيها الخلق المطلوب،

ويتطلب هذا بصيرة ثاقبة تميز بين الأقوال والأفعال التي يقتضيها الخلق الحسن والأفعال والأقوال التي تقع ضمن الخلق السيئ، واستعدادا نفسيا لإجراء التغيير ومواجهة الصعوبات والمشكلات التي تصاحب عملية تنقية النفس من الأخلاق السيئة التي تعودت عليها مدة طويلة من الزمن.

2. التدريب: ينبغي تدريب الأفراد على السلوك الحسن منذ الطفولة بهدف إكسابهم أخلاقا حسنة تسهم في تحقيق السعادة لهم وللآخرين، ويتطلب هذا متابعة الأطفال باستمرار بهدف التأكد من أن الأخلاق الحسنة قد تأصلت بهم. أما إذا تعذر القيام بتلك المهمة في مرحلة الطفولة فان بالإمكان تدريب الأفراد بمختلف الوسائل على تغيير الخلق السيئ عن طريق توعيتهم بالأضرار التي تترتب على الخلق السيئ، وتوضيح الفوائد التي تتحقق لهم من الخلق الحسن، وإقناعهم بان الوصول إلى النجاح وصلاح الأمر كله يتم عبر الأخلاق الحسنة والابتعاد عن الإساءة للآخرين، ولذلك يقول الشاعر:

"صلاح أمرك للأخلاق مرجعه
فقوم النفس بالأخلاق تستقم"

وينبغي أن يتم إعداد وتنظيم البرامج التدريبية التي تستهدف تغيير أخلاق الأفراد في ضوء دراسة موضوعية دقيقة لطبيعة الأفراد المطلوب تغيير أخلاقهم من حيث العمر والجنس، ومدى تمسكهم بالاخلاق المطلوب تغييرها، والثقة المتبادلة بين القائمين بعملية التغيير وبين المطلوب تغيير أخلاقهم.

3. القدوة الحسنة: يعد أهل بيت المرء هم قدوته في بداية حياته، ولهم دور كبير ومؤثر في تشكيل أخلاقه، ولذلك ينبغي توظيف هذه الثقة في إكسابه الأخلاق الحسنة، ويتطلب هذا أن يكون أهل بيته من أصحاب الأخلاق الحسنة أصلا لان فاقد الشيء لا يعطيه. كما يتأسى المرء بسلوك أقرانه، وقد قيل قديما "لا تسل عن المرء سل عن قرينه". كما أن أعضاء الهيئة التدريسية الذين يتتلمذ على أيديهم، ورجال الدين الذي يعتنقه، وسيرة القادة العظام كلها تؤثر في تحديد ملامح أخلاق الإنسان، ولذلك علينا التأسي بالرسول محمد ﷺ فهو على خلق عظيم كما وصفه القرآن الكريم.
4. البيئة الصالحة: تلعب البيئة الصالحة دورا كبيرا في إكساب المرء خلقا حسنا وتؤثر في أفكاره وأهدافه وأساليبه، ولذلك قيل أن الإنسان ابن بيئته، وتؤكد الوقائع أن الكثير من الأفراد تغيرت أخلاقهم بعدما تم تغيير بيئتهم الاجتماعية.
5. الضغط الاجتماعي: يمكن تقويم سلوك الإنسان وإكسابه خلقا حسنا عن طريق الضغط الاجتماعي الذي يستهدف إبعاده عن كل الممارسات التي تجعل منه سيء الخلق، وتشير الحقائق أن المجتمعات القروية لازالت تفرض عقوبات صارمة بحق سيء الخلق تصل في بعض الحالات إلى طرده من العشيرة، وقد أشار إلى هذا الشاعر الجاهلي طرفة بن العبد في معلقته قائلا عندما طردته عشيرته لعدم التزامه بأخلاقياتها:

"إلى أن تحامتني العشيرة كلها
وأفردت إفراد البعير المعبد"

6. الضغط القانوني من قبل الدولة[15]: يتم عن طريق فرض العقوبات الصارمة لتقويم سلوك الأفراد وتغيير خلقهم السيئ إلى خلق حسن، وجعلهم في الوقت ذاته عبرة لمن اعتبر، ويشير الحق تبارك وتعالى إلى أن في القصاص حياة لأولي الألباب، ويؤكد هذا قوله تعالى ﴿وَلَكُمْ فِي الْقِصَاصِ حَيَاةٌ يَا أُولِي الْأَلْبَابِ لَعَلَّكُمْ تَتَّقُونَ﴾[16]. ولابد من الإشارة إلى أن هذه الأساليب ينبغي أن تستخدم في أضيق نطاق ممكن نظرا لخطورة الآثار السلبية التي تترتب عليها.
7. مخالطة المتخلقين بالأخلاق الحسنة ومشاهدة أرباب الفعال الجميلة ومصاحبتهم فهم قرناء الخير وإخوان الصلاح، فمن المؤكد أن خلق المرء يتأثر بأخلاق أقرانه، ولذلك قيل "لا تسل عن المرء بل سل عن قرينه فكل قرين بالمقارن يقرن"، وإن المؤمن مرآة المؤمن فيرى من عيوب غيره عيوب نفسه، ويعلم أن الطباع متقاربة في إتباع الهوى فلو ترك الناس كلهم ما يكرهونه من غيرهم لاستغنوا عن المؤدب، ولذلك قال أحدهم عندما سئل من أدبك قال "ما أدبني أحد رأيت جهل الجاهل شيناً وعيبا فاجتنبته". وجدير ذكره أن هذه الطريقة لا تحقق الفوائد المطلوبة منها إلا للذين يمتلكون بصيرة تمكنهم من التفريق بين أصحاب الأخلاق الحسنة وأصحاب الأخلاق السيئة وقادرين في الوقت ذاته على مخالطة أصحاب الأخلاق الحسنة بهدف تنقية أنفسهم من الأخلاق السيئة.
8. يسهم تغيير الجماعة المرجعية التي ينتمي لها الفرد في تحفيزه لتغيير أخلاقه والتخلي عن أخلاقه التي اكتسبها من الجماعة السابقة.

9. يساعد تقديم الحوافز المادية والمعنوية المجزية على تحفيز الأفراد لتغيير أخلاقهم، ويتعين في الوقت ذاته تقديم ضمانات للأفراد تؤكد لهم أن تغيير أخلاقهم لن يؤدي إلى إلحاق أضرار مادية ومعنوية بهم[17]، وقد أثبتت الدراسات أن هذا الأسلوب قد حقق نجاحات كبيرة في حمل الأفراد على تغيير أخلاقهم وسلوكهم، وتشير آيات القرآن الكريم أن الله ﷻ وعد الذين يغيرون أخلاقهم السيئة ويتقون بمكافآت مجزية في الدنيا والآخرة.

10. قيام الفرد بدراسة وتحليل الانتقادات والملاحظات التي تصدر عن ألسنة أعدائه، والاستفادة منها في تشخيص الأخلاق السيئة والعمل على تغييرها، فالعدو هو صاحب عين السخط التي تبدي المساوئ بينما تكون عين الرضا عن كل عيب كليلة. ولعل انتفاع الإنسان بعدو مشاحن يذكره عيوبه يكون أكثر من انتفاعه بصديق مداهن يثني عليه ويمدحه ويخفي عنه عيوبه، ولكن ما يؤسف حقا إن أغلب الأفراد لا يستفيدون من ملاحظات الذين لا يتفقون معهم في الرأي لأن الطبع مجبول على تكذيب العدو وتجاهل ملاحظاته أو حملها على محمل الغيرة والحسد، بينما ينبغي دراسة تلك الملاحظات والانتفاع منها. ومن المفيد أن يتعلم المرء من أخطائه السابقة التي يشير إليها أعداؤه ويدرك إبعاد الأضرار التي لحقت به بسببها فيبتعد عنها في المستقبل.

وجدير ذكره أن الأفراد يختلفون من حيث استعدادهم لتغيير أخلاقهم[18]، فبعضهم يمكن تغيير أخلاقه بسهولة والبعض الآخر لا يمكن تغيير أخلاقه دفعة واحدة وإنما يتم تغييرها عبر مراحل حتى يمرن نفسه على قبول التغيير،

خاصة إذا كان لا يقوى على ترك الأخلاق التي تعود عليها بسهولة، وبعضهم لا يمكن تغيير أخلاقه مطلقا، ويعود ذلك الاختلاف للأسباب الآتية:

1. طول مدة العمل بنفس الخلق، ويؤكد هذا أن الذي تعود على العمل بنفس الخلق مدة طويلة يكون من الصعب تغيير الخلق الذي تعود عليه أو أن عملية تغيير خلقه تستغرق مدة طويلة من الزمن.
2. مدى إيمان الفرد بحسن الخلق الذي هو عليه، ولذلك فمن الصعب تغيير خلق الفرد إذا كان يرى بان الخلق الذي هو عليه حسن.
3. مقدار المنافع المادية والمعنوية التي تتحقق من الاستمرار على نفس الخلق. فإذا كانت المنافع التي تتحقق من العمل بنفس الخلق كبيرة ولا شيء يمكن أن يعوض عنها فان عملية تغيير الخلق تكون معقدة وفي غاية الصعوبة .
4. القدرة على التمييز بين الأخلاق الحسنة والأخلاق السيئة، ولذلك فإن الأفراد القادرين على التفريق بين الخلق الحسن والخلق السيئ يمكن تغيير أخلاقهم بصورة أسرع وأسهل، خاصة إذا كانت لديهم رغبة بتغيير أخلاقهم السيئة.
5. درجة الإصرار والمكابرة على الاستمرار على نفس الخلق. فكلما كان المرء مصرا ومكابرا على الاستمرار على الخلق السيئ الذي هو عليه كلما تعذر تغيير خلقه وبعضهم تأخذه العزة بالإثم ويبقى على الخلق السيئ الذي هو عليه.

أخلاقيات التفاوض في المنهج الإسلامي

ينبغي أن يتخلق المتفاوضون بالأخلاق الحسنة التي أكدها المنهج الإسلامي في جميع مراحل المفاوضات، خاصة تلك التي تكون لها انعكاسات ايجابية واضحة على الجوانب الآتية:

1. الاهتمام بالآخر.
2. الابتعاد عن أساليب الإكراه
3. الاعتراف بالأخطاء.
4. تقديم التنازلات للآخر.
5. تقديم العون للآخر.
6. الابتعاد عن إثارة حفيظة الآخر.
7. إظهار الاستعداد للتفاوض.
8. إتاحة الفرصة للطرف الآخر لعرض وجهة نظره.
9. إكرام الآخر.
10. الابتعاد عن الخوض في التفاصيل.
11. التواضع.
12. الصبر والحلم وكظم الغيظ.
13. حفظ كرامة الطرف الآخر.
14. حسن الظن بالآخر.
15. الوفاء بالعهد.

أولا: الاهتمام بالآخر

يشير مفهوم الآخر إلى الشخص، أو مجموعة الأشخاص، الذي يقابل الذات ويكملها. ويؤكد الفيلسوف الليتواني ليفيناس Levinasأهمية الآخر ويرتقي بتلك الأهمية إلى المستوى الذي يجعل من الآخر أفضل من الذات و يمنحه الأولوية عليها، ويرى

أن وجود الآخر يرتب له حقوقا قبل أن يرتب عليه الالتزامات، ولذلك لا ينبغي تجاهل حقوق الآخر أو إهمالها إنما لا بد من تمكينه من الحصول عليها كاملة. ويذهب الفيلسوف الألماني هيجيل Hegel إلى أن الآخر هو جزء من الذات. أما الفيلسوف الفرنسي سارتر Sartre فيرى أن وجود الآخر ضرورة لوجود الذات واستمرارها وتطورها ولا يشكل تهديدا لها[19]، ويقول أيضا "الآخر هو وسيط بيني وبين نفسي وهو مفتاح لفهم ذاتي والإحساس بوجودي"[20].

ويظهر من دراسة المنهج الإسلامي أنه قد سبق هذه الفلسفات بخمسة عشر قرنا في تأكيد ضرورة الاهتمام بالآخر ومعاملته كأنه ولي حميم حتى وإن كان عدوا من أجل تنمية العلاقات معه بدلا من أذكاء الخلافات والبغضاء والعداء، ولذلك لابد أن يؤمن الجميع بأن الخلافات في الآراء لا يمكن أن تفسد للود قضية، إنما يمكن أن تسهم في إيجاد بدائل ملائمة لحل المشكلات، ويشير إلى هذا قوله تعالى ﴿وَلا تَسْتَوِي الْحَسَنَةُ وَلا السَّيِّئَةُ ادْفَعْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ فَإِذَا الَّذِي بَيْنَكَ وَبَيْنَهُ عَدَاوَةٌ كَأَنَّهُ وَلِيٌّ حَمِيمٌ﴾[21]، ويمكن في ضوء هذه الآية الكريمة وضع الناس في أربع مجموعات من حيث علاقتهم بالفرد هي: الأولى وتضم الأشخاص الذين تكون علاقة الفرد معهم كعلاقة الولي الحميم، والثانية تتألف من الأشخاص الذين تكون علاقة الفرد معهم كعلاقة الولي، والثالثة تتكون من الأشخاص الذين لا تكون للفرد علاقة بهم، والرابعة هم الأشخاص الذين تكون بينه وبينهم عداوة. ويظهر من الآية المتقدمة أن الله ﷻ يأمر الفرد أن تكون علاقاته مع الآخرين جميعا بما فيهم العدو والمسيء علاقة حسنا وحميمة وكأن كل واحد منهم ولي حميم (الولي هو القريب جدا للنفس).

إن الإنسان إذا أحسن إلى من أساء إليه فإن تلك الحسنة تسهم في إنهاء الخلافات وتوطيد العلاقات مع الآخر وتحفزه إلى محبته والحنو عليه والتعاون معه في جميع المجالات الإنسانية وكأنه ولي حميم له.

ويظهر في آيات القران الكريم أن الله ﷻ يأمر الإنسان أن يكون دعاؤه بصيغة الجمع لكل الناس عندما يدعو بالخير وطلب المغفرة والصبر والهداية، ويتمنى لهم من الخير ما يتمناه لنفسه، وحسبنا أن نذكر منها قوله تعالى ﴿وَمِنْهُمْ مَنْ يَقُولُ رَبَّنَا آتِنَا فِي الدُّنْيَا حَسَنَةً وَفِي الْآخِرَةِ حَسَنَةً وَقِنَا عَذَابَ النَّارِ﴾[22]، وقوله ﴿رَبَّنَا أَفْرِغْ عَلَيْنَا صَبْراً وَثَبِّتْ أَقْدَامَنَا وَانْصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ﴾[23]، وقوله ﴿رَبَّنَا لا تُؤَاخِذْنَا إِنْ نَسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا رَبَّنَا وَلا تَحْمِلْ عَلَيْنَا إِصْراً كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَى الَّذِينَ مِنْ قَبْلِنَا رَبَّنَا وَلا تُحَمِّلْنَا مَا لا طَاقَةَ لَنَا بِهِ وَاعْفُ عَنَّا وَاغْفِرْ لَنَا وَارْحَمْنَا أَنْتَ مَوْلانَا فَانْصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ﴾[24]، وقوله ﴿رَبَّنَا لا تُزِغْ قُلُوبَنَا بَعْدَ إِذْ هَدَيْتَنَا وَهَبْ لَنَا مِنْ لَدُنْكَ رَحْمَةً إِنَّكَ أَنْتَ الْوَهَّابُ﴾[25].

ويؤكد الرسول محمد ﷺ أهمية الاهتمام بالآخر ويطلب من كل فرد أن يتمنى ويحب للآخر ما يتمناه لنفسه من خير في جميع المجالات، وخاصة فيما يتعلق بالصحة والأولاد والأموال والمكانة الاجتماعية والعلمية، ويظهر ذلك في حديثه "وأحب لأخيك ما تحب لنفسك". ويطلب الرسول محمد ﷺ من الأفراد أن تكون بينهم مودة ورحمة فالأذى الذي يصيب أحدهم ستنعكس تداعياته السلبية عليه وعلى الآخرين في حديثه "مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم كمثل الجسد إذا اشتكى منه عضو تداعت له سائر الأعضاء بالسهر والحمى"، ويظهر من هذا الحديث الشريف أن الآخر يمثل جزءا من الذات ولابد من الاهتمام به

حتى تكون الذات معافاة بدنيا ونفسيا وقادرة على أداء العبادات والمعاملات على وفق شريعة الله ﷻ وبذلك ينعم الكل بالسعادة في الدنيا والآخرة.

وتأسيسا على ما تقدم يتعين على المتفاوض أن يولي الطرف الآخر في المفاوضات كل اهتمامه وجل عنايته، ولا يبخسه حقه، وينمي علاقاته به، ويحفزه على استمرار التعاون على البر والتقوى في المستقبل، ولذلك يؤكد الشاعر ضرورة الاهتمام حتى بالخصم قائلا:

"وابذل لخصمك مثلما ترضى وكن
مهما علمت عن الصواب منقبا".

ثانيا: الابتعاد عن أساليب الإكراه

ينبغي أن يؤمن المتفاوض بان ليس من حقه إكراه الآخر على قبول الأفكار التي يعرضها عليه، وليس من حقه استخدام الإرهاب الفكري أو الاقتصادي أو الاجتماعي أو السياسي لإرغامه على تغيير أفكاره أو معتقداته أو اتجاهاته أو سلوكه، أو التخلي عن أهدافه، ويتطلب هذا من المتفاوض الإيمان بأن الآخر ينبغي أن يمتلك كامل الحرية في تقرير ما يراه مناسبا له، ويؤكد هذا قوله تعالى ﴿لا إِكْرَاهَ فِي الدِّينِ﴾[26]، وقوله ﴿أَفَأَنْتَ تُكْرِهُ النَّاسَ حَتَّى يَكُونُوا مُؤْمِنِينَ﴾[27]، ويظهر من هذه الآية أن الله ﷻ يأمر أن لا نكره أحدا على قبول الدين لأن الذي لا يستشعر عظمة الدين لا مجال لإكراهه على قبول الدين، ولا ينبغي أن يكره الآخر على تغيير أفكاره وممارساته إنما لابد من إقناعه بأهمية تغييرها وتترك له حرية إجراء التغيير دون إكراه. وجدير ذكره أن هذه الآية الكريمة قد نزلت في أهل يثرب الذين كانوا قبل الإسلام ينذرون إن رزقوا بأولاد أن ينصروهم أو يهودوهم فلما أجليت بنو النضير أراد بعض الصحابة أن يكرهوا أولادهم

على ترك اليهودية والالتحاق بالمسلمين فنزلت لتخبرهم بان ليس من حقهم أن يفعلوا ذلك بأولادهم[28]، وقد أمر الله ﷻ أن لا نكره أحدا على الدين لأن الدين واضح والذي لا يعرف معنى الله لا اله إلا هو ولا يستشعر عظمتها لا مجال لإكراهه عليها.

ودعا الإسلام إلى اللين في عرض الأفكار على الآخر حتى وإن كان من أعداء الله ﷻ، ولذلك يأمر الحق تبارك وتعالى موسى وهارون عليهما السلام بان يقولا لفرعون قولا لينا على الرغم أنه من الطغاة الخارجين عن شريعة الله ﷻ، ويؤكد هذا قوله تعالى ﴿اذْهَبَا إِلَى فِرْعَوْنَ إِنَّهُ طَغَى فَقُولا لَهُ قَوْلاً لَيِّناً لَعَلَّهُ يَتَذَكَّرُ أَوْ يَخْشَى﴾[29].

ولابد أن يدرك الجميع أن الإكراه والقسر يوجبان المقاومة ويورثان النزاع بين الأفراد، أما الإقناع فيبقي على الود والألفة ويسهم في تحقيق التغيير المطلوب في آراء الآخر وسلوكه بسهولة ويسر ورضا، ولهذا يعد الإقناع أسلوب الأسوياء، ومن يأخذ به كمنهج يكون الاحترام والتقدير نصيبه من قبل الآخرين. ولذلك يرى الشاعر أن الدين لا يمكن أن يفهم بالإكراه قائلا:

فالدين بالفهم الصحيح قوامه
إذ ليس إكراها وليس تحزبا
وتعصب الأقوام للموروث عجز
لا يبين لفاعليه مغيبا

ثالثا: الاعتراف بالأخطاء

يتفق الجميع في مشارق الأرض ومغاربها وفي كل الأزمنة أن الأفراد معرضون للوقوع في الخطأ سهوا أو عن قصد، ويؤكد هذا قول المصطفى ﷺ "كلكم خطاءون وخير الخطاءين التوابون"، ولذلك يتعين على المتفاوض الاعتراف

بالأخطاء التي يرتكبها بحق الطرف الآخر بكل صراحة بهدف تشجيعه على احترام الصدق والابتعاد عن الخداع والمراوغة أو إخفاء الأخطاء خوفا من النتائج السلبية الخطيرة التي تترتب على ذلك ومن أبرزها صعوبة إعادة المتوغل في الأخطاء إلى جادة الصواب.

ويشير القرآن الكريم إلى أن الشيطان وسوس لآدم ﷷ وزوجه فأكلا من الشجرة التي حرمها الله ﷻ عليهما ولذلك اعترفا بخطئهما وطلبا من الله ﷻ أن يغفر لهما ويرحمهما، ويظهر هذا في قوله تعالى ﴿فَوَسْوَسَ لَهُمَا الشَّيْطَانُ لِيُبْدِيَ لَهُمَا مَا وُورِيَ عَنْهُمَا مِنْ سَوْآتِهِمَا وَقَالَ مَا نَهَاكُمَا رَبُّكُمَا عَنْ هَذِهِ الشَّجَرَةِ إِلَّا أَنْ تَكُونَا مَلَكَيْنِ أَوْ تَكُونَا مِنَ الْخَالِدِينَ﴾، وقوله ﴿فَدَلَّاهُمَا بِغُرُورٍ فَلَمَّا ذَاقَا الشَّجَرَةَ بَدَتْ لَهُمَا سَوْآتُهُمَا وَطَفِقَا يَخْصِفَانِ عَلَيْهِمَا مِنْ وَرَقِ الْجَنَّةِ وَنَادَاهُمَا رَبُّهُمَا أَلَمْ أَنْهَكُمَا عَنْ تِلْكُمَا الشَّجَرَةِ وَأَقُلْ لَكُمَا إِنَّ الشَّيْطَانَ لَكُمَا عَدُوٌّ مُبِينٌ قَالا رَبَّنَا ظَلَمْنَا أَنْفُسَنَا وَإِنْ لَمْ تَغْفِرْ لَنَا وَتَرْحَمْنَا لَنَكُونَنَّ مِنَ الْخَاسِرِينَ﴾(30).

كما أن موسى ﷷ اعترف بالخطأ الذي ارتكبه عندما كان بين قوم فرعون، ولذلك قال لهم إنه كان آنذاك من الضالين وقبل أن يوحي الله ﷻ إليه وينعم عليه بالرسالة والنبوة. ويظهر هذا في قوله تعالى ﴿قَالَ أَلَمْ نُرَبِّكَ فِينَا وَلِيداً وَلَبِثْتَ فِينَا مِنْ عُمُرِكَ سِنِينَ وَفَعَلْتَ فَعْلَتَكَ الَّتِي فَعَلْتَ وَأَنْتَ مِنَ الْكَافِرِينَ قَالَ فَعَلْتُهَا إِذاً وَأَنَا مِنَ الضَّالِّينَ﴾(31).

ويعد الاعتراف بالخطأ من أحسن الفضائل التي ينبغي أن يتخلق بها جميع الأفراد، ولذلك لابد من تشجيع الأفراد على الاعتراف بالأخطاء التي يرتكبونها وحمل مسؤولية تلك الأخطاء، وتمكينهم من التعلم من الأخطاء وعدم الوقوع فيها في المستقبل.

ويقدم المنهج الإسلامي أدلة واضحة تؤكد ضرورة الاعتراف بالخطأ من اجل أن تستقيم العلاقات بين الأفراد.

وحسبنا أن نشير إلى ما ورد في سورة يوسف إذ يظهر فيها أن أخوة يوسف جاءوا أباهم واعترفوا بذنبهم واخبروه بأنهم هم الذين القوا يوسفﷺ في غيابة الجب، ولم يقف الأمر عند هذا إنما طلبوا منه أن يستغفر لهم ربهم، كما أن امرأة العزيز اعترفت بأنها هي التي راودت يوسف ﷺعن نفسه.

ويتعين على المتفاوض أن يعمل على توفير الظروف التي تمكن الآخر من خفض نسبة الأخطاء التي يرتكبها، ويتطلب ذلك عدم تكليفه بما لا طاقة له به جسديا، وعقليا، ونفسيا، وماليا حتى لا يخفق أو يخطئ في تنفيذ المطلوب منه عملا بقوله تعالى ﴿لا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْساً إِلَّا وُسْعَهَا﴾[32]، وفي الوقت ذاته ينبغي تشجيع الآخر على الاعتراف بالأخطاء والتعلم منها والعمل على استبدالها بالصواب، وجعل الخطأ محطةَ يتوقف عندها بهدف معرفة أسبابه والعزم على عدم تكراره، فليس العيب أن يخطئ الإنسان ولكن العيبَ هو الإصرار على الخطأ وتكراره، وأكبر من هذا العيب هو المكابرة ورفض قبول المقترحات التي تسهم في تصويب الأخطاء وتحصل هذه الحالة عندما تأخذ المرء العزة بالإثم، وقد أشار إلى هذه الحالة قوله تعالى ﴿وَإِذَا قِيلَ لَهُ اتَّقِ اللَّهَ أَخَذَتْهُ الْعِزَّةُ بِالْإِثْمِ فَحَسْبُهُ جَهَنَّمُ وَلَبِئْسَ الْمِهَادُ﴾[33].

ويلاحظ أن المخطئ لا يعتذر عن خطأ ارتكبه إذا لم يقتنع بأنه أخطأ أو إذا لم تخلق له مصلحة حقيقية في الاعتراف بالخطأ الذي اقترفه، ولذلك لابد من توضيح الخطأ الذي وقع فيه الآخر وإقناعه بان من مصلحته وفائدته الاعتراف بالخطأ والعمل على عدم تكراره في المستقبل، وتشجيعه على الاعتذار عن الخطأ، وتمكينه من عدم الوقوع فيه مرة أخرى.

ويؤكد الرسول محمد ﷺ ضرورة قبول اعتذار المعتذر في قوله "من اعتذر إلى أخيه المسلم فلم يقبل منه كان عليه ما على صاحب مكس" (وصاحب مكس هو الظالم الذي يأخذ من

الناس أموالهم بغير وجه شرعي، والمعنى إن لم يقبل عذر المعتذر يحاسبه الله ﷻ على ذنوبه ويعاقبه كما يعاقب الظالم)[34].

ويعد الاعتذار عن الأخطاء التي ارتكبت بحق الآخرين وتقديم الشكر لمن ينبه عنها ويسهم في معالجتها من أروع صور الشجاعة النادرة، ولذلك يطلب عمر بن الخطاب رضي الله عنه من الله ﷻ أن يرحم من يدله على عيوبه في قوله "رحم الله من أهدى إليّ عيوبي". فقد يكون الخطأ سببا في علو درجة مقترفه عند ربه وإدخال صاحبه الجنة إذا لم يعد إليه مطلقا وطلب المغفرة من الله تعالى.

رابعا: تقديم التنازلات للآخر

إن تقديم التنازلات Concessions من قبل الأطراف المشاركة في المفاوضات يعد في بعض الحالات من متطلبات إنهاء الخلافات ونجاح المفاوضات، ويؤكد قوله تعالى ﴿وَإِنْ جَنَحُوا لِلسَّلْمِ فَاجْنَحْ لَهَا وَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّهُ هُوَ السَّمِيعُ الْعَلِيمُ﴾[35] ضرورة تقديم التنازلات للآخر والتخلي عن الأساليب العدوانية إذا ما أقدم الآخر على التخلي عن أهدافه العدوانية واتجه إلى السلم كطريق لإنهاء الخلافات. وقد يتم تقديم التنازلات من طرف واحد وفي بعض الحالات يتطلب استمرار المفاوضات ونجاحها تقديم تنازلات متقابلة من قبل أطراف المفاوضات.

ويتعين على المتفاوض أن يدرك أن تقديم التنازلات للطرف الآخر في المفاوضات ينبغي أن يكون على وفق خطة معدة مسبقا، وبعد التأكد من أن تقديمها يلعب دورا مهما في إغراء الطرف الآخر على مواصلة المفاوضات حتى مراحلها النهائية، ويسهم في تحقيق الأهداف المطلوبة من المفاوضات. وفيما يأتي الاعتبارات التي يتم في ضوئها تقديم التنازلات للطرف الآخر في المفاوضات:

1. إعداد قائمة بجميع التنازلات (الصغيرة والكبيرة) التي يمكن تقديمها للطرف الآخر.
2. لا يتم تقديم التنازلات إلا بعد التأكد من أن تقديمها أصبح ضرورة ملحة لنجاح العملية التفاوضية.
3. يتم تقديم التنازلات البسيطة أولا فان لم يفلح ذلك في استمرار المفاوضات مع الآخر فلابد من تقديم تنازلات أخرى شريطة أن لا يسبب التوسع في تقديم التنازلات أضرارا مادية ومعنوية كبيرة للطرف الذي يقوم بتقديمها.
4. أن تكون الفوائد المتوقعة من تقديم التنازلات أكثر من تكاليفها، ولذلك لابد أن يقوم المتفاوض بتحديد التكاليف (المادية والمعنوية) للتنازلات مقابل الفوائد التي يمكن يحصل عليها من المفاوضات بصورة دقيقة وموضوعية.
5. الحصول على تنازلات من الطرف الآخر مقابل التنازلات المقدمة له.
6. ينبغي تقديم التنازلات على دفعات تنسجم مع سير المفاوضات، ولذلك يتعين على المتفاوض أن لا يقوم بتقديم التنازلات صفقة واحدة.
7. ينبغي أن يتم تقديم التنازلات في ضوء أحكام الشريعة الإسلامية.

ويظهر من دراسة السيرة النبوية الشريفة أن الرسول محمدا ﷺ قد قدم تنازلات عديدة لسهيل بن عمرو ممثل قريش في مفاوضات الحديبية في بداية العام السادس. وسوف نتناول توضيح هذا التنازلات بالتفصيل في الفصل الخاص بتلك المفاوضات، إضافة إلى ذلك فإن سيرة الرسول محمد ﷺ تشير إلى أنه عزم طلاق سودة بنت زمعة وفراقها لما كبرت فصالحته

على أن يمسكها وتترك يومها لعائشة فقبل منها ذلك فأبقاها على ذلك، وتؤكد هذه الحالة وجود تنازلات متقابلة بين الطرفين[36].

خامسا: تقديم العون للآخر

يسهم تقديم المساعدة والعون للطرف الآخر في تمكنه من تجاوز مشكلاته، وتشجيعه على قبول المشاركة في المفاوضات، وقد أمر الله ﷻ بهذا في قوله تعالى ﴿وَإِنْ أَحَدٌ مِنَ الْمُشْرِكِينَ اسْتَجَارَكَ فَأَجِرْهُ حَتَّى يَسْمَعَ كَلامَ اللَّهِ ثُمَّ أَبْلِغْهُ مَأْمَنَهُ ذَلِكَ بِأَنَّهُمْ قَوْمٌ لا يَعْلَمُونَ﴾[37]، وجاء في تفسير ابن كثير لهذه الاية الكريمة: "يقول الله للرسول محمد ﷺ "وإن أحدا من المشركين"، الذين أمرتك بقتالهم، وأحللت لك استباحة نفوسهم وأموالهم، "استجارك"، أي: استأمنك، فأجبه إلى طلبته، حتى يسمع كلام الله، أي القرآن، تقرؤه عليه، وتذكر له شيئاً من أمر الدين، تقيم به عليه حجة الله، "ثم أبلغه مأمنه" وهو آمن مستمر الأمان، حتى يرجع إلى بلاده، وداره، ومأمنه، "ذلك بأنهم قوم لا يعلمون" أي: إنما شرعنا أمان مثل هؤلاء، ليعلموا دين الله، وتنتشر دعوة الله في عباده بهدف درء المفاسد، وجلب المصالح، ورفع الظلم، وتعزيز الحرية والعدالة والمساواة، وحماية حقوق الإنسان، وإنهاء الخلافات التي تسبب للأفراد أضرارا مادية ومعنوية كبيرة وتهلك الزرع والضرع"[38].

وينبغي أن لا يكون تقديم العون للآخر رياء ولا يتبعه أذى أو منة عملا بقوله تعالى ﴿وَالَّذِينَ يُنْفِقُونَ أَمْوَالَهُمْ رِئَاءَ النَّاسِ وَلا يُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَلا بِالْيَوْمِ الْآخِرِ وَمَنْ يَكُنِ الشَّيْطَانُ لَهُ قَرِيناً فَسَاءَ قَرِيناً﴾[39]، وقوله ﴿الَّذِينَ يُنْفِقُونَ أَمْوَالَهُمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ ثُمَّ لا يُتْبِعُونَ مَا أَنْفَقُوا مَنّاً وَلا أَذىً لَهُمْ أَجْرُهُمْ عِنْدَ رَبِّهِمْ وَلا خَوْفٌ عَلَيْهِمْ وَلا هُمْ يَحْزَنُونَ﴾[40]، ولا يكون الهدف من تقديم العون

للآخر هو تمكينه من استخدامه في المجالات التي تتعارض مع الأهداف الإنسانية التي حددها الشارع عملا بقوله تعالى ﴿إِنَّ الَّذِينَ كَفَرُوا يُنْفِقُونَ أَمْوَالَهُمْ لِيَصُدُّوا عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ فَسَيُنْفِقُونَهَا ثُمَّ تَكُونُ عَلَيْهِمْ حَسْرَةً ثُمَّ يُغْلَبُونَ وَالَّذِينَ كَفَرُوا إِلَى جَهَنَّمَ يُحْشَرُونَ﴾[41].

سادسا: الابتعاد عن إثارة حفيظة الآخر

يتعين على المتفاوض الابتعاد عن كل الموضوعات التي تثير حفيظة الطرف الآخر أو تثير الشك والريبة وسوء الظن، أو تأجج مشاعر الغضب، وتذكي العداوة، والحقد، والبغضاء، وتعكر صفاء الود بين المتفاوضين، وتدفع الآخر إلى الانفعال والرد بالمثل، أو الانحراف عن موضوع المفاوضات، أو عدم مواصلتها.

ويظهر من القرآن الكريم أن الله ﷻ نهى المؤمنين عن سب آلهة المشركين وان كان فيه مصلحة إلا انه يترتب عليه مفسدة أعظم منها وهي مقابلة المشركين بسب الله ﷻ، ويتجلى هذا في قوله تعالى ﴿وَلا تَسُبُّوا الَّذِينَ يَدْعُونَ مِنْ دُونِ اللَّهِ فَيَسُبُّوا اللَّهَ عَدْواً بِغَيْرِ عِلْمٍ﴾[42]، ويقول ابن عباس ﵁ إن سبب نزول هذه الآية أن قريشا أتت أبا طالب وطلبت منه أن يخبر الرسول محمدا ﷺ أن يأمر أصحابه بعدم سب آلهتهم لكي لا يسبوا آلهة المؤمنين، ويرى علماء المسلمين أن حكم هذه الآية الكريمة باق في هذه الأمة دائما وأبدا، ولهذا لا يحل لمسلم أن يسب صلبانهم ولا دينهم، ولا كنائسهم، ولا يتعرض إلى ما يؤدي إلى ذلك فهو بمنزلة البعث على المعصية.

ويتبين من القرآن الكريم أيضا أن أخوة يوسف ﵇ أرادوا الإساءة إليه وحاولوا استفزازه حينما قالوا له عندما وجد

الصاع في وعاء أخيه بنامين، وهو أخو يوسف ﴿عليه السلام﴾، أنه قد سرق كما سرق أخوه من قبل ويقصدون بهذا يوسف ﴿عليه السلام﴾ لكن يوسف﴿عليه السلام﴾ تماسك وصبر وأسرها في نفسه وكظم غيظه وغضبه، ويؤكد هذا قوله تعالى ﴿قَالُوا إِنْ يَسْرِقْ فَقَدْ سَرَقَ أَخٌ لَهُ مِنْ قَبْلُ فَأَسَرَّهَا يُوسُفُ فِي نَفْسِهِ وَلَمْ يُبْدِهَا لَهُمْ قَالَ أَنْتُمْ شَرٌّ مَكَاناً وَاللَّهُ أَعْلَمُ بِمَا تَصِفُونَ﴾(43)، ويتبين من هذه الآية الكريمة أن على المتفاوض أن يصبر على إساءة الآخر.

ويؤكد المنهج الإسلامي أيضا أن على المتفاوض أن لا يكون فظا ولا غليظ القلب مع الأطراف التي يتفاوض معها حتى لا ينفضوا عنه ويرفضوا أفكاره وفي ذات الوقت يتعين عليه تشجيعهم على الاستمرار بالعملية التفاوضية والحوار وتبادل الأفكار، تطبيقا لقوله تعالى ﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظّاً غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾(44)، ويظهر من هذه الآية الكريمة أن الله﴿جل جلاله﴾ يذكر الرسول محمدا ﷺ بأنه من أفضاله عليه أن جعله لِين الجانب مع الذين اتبعوه وصابرا عليهم ولو لم يكن كذلك لبدأت منه الغلظة في كل ما خالفوه فِيه ولتفرقوا عنه.

ويؤكد ما تقدم أن على المتفاوض أن يكون لينا في التعامل مع الآخر في جميع مراحل المفاوضات ولا يسيء له، ويحترم مشاعره واهتماماته وثقافته وقيمه وحاجاته وأهدافه ما دامت لا تخالف أحكام الشريعة الإسلامية حتى وان كان لا يتفق معها، ويتجنب طرح الأسئلة التي تكون الإجابة عنها تسيء للآخر، عملا بقوله تعالى ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لا تَسْأَلُوا عَنْ أَشْيَاءَ إِنْ تُبْدَ لَكُمْ تَسُؤْكُمْ وَإِنْ تَسْأَلُوا عَنْهَا حِينَ يُنَزَّلُ الْقُرْآنُ تُبْدَ لَكُمْ عَفَا اللَّهُ عَنْهَا وَاللَّهُ غَفُورٌ حَلِيمٌ﴾(45).

سابعا: إظهار الاستعداد النفسي للتفاوض

ينبغي أن يكون المتفاوض مستعدا نفسيا للتفاوض، وعليه أن يظهر ذلك الاستعداد بوضوح على طريقته في الحديث مع الآخر، ولذلك لابد أن تكون عباراته منتقاة بدقة وتحمل أجمل معاني الود والألفة والاستعداد للتعاون في المفاوضات، وتكون ملامحه ومظهره تشير جميعا إلى أنه يستبشر خيرا من المفاوضات بهدف خلق مناخ نفسي ملائم للتفاوض، وقد أمر الحق ﷻ المسلمين أن يتزينوا عند ذهابهم إلى المساجد ليؤكدوا للآخرين فرحهم وسرورهم بذلك الحدث، ويشير إلى هذا قوله تعالى ﴿يَا بَنِي آدَمَ خُذُوا زِينَتَكُمْ عِنْدَ كُلِّ مَسْجِدٍ وَكُلُوا وَاشْرَبُوا وَلا تُسْرِفُوا إِنَّهُ لا يُحِبُّ الْمُسْرِفِينَ﴾[46].

ويقول الرسول محمد ﷺ في هذا الصدد "ابتسامتك في وجه أخيك صدقة" إذ تضفي الابتسامة جوا من البهجة والتعاون بين المتفاوضين أثناء جلسات التفاوض، وتبعد عنهم الكرب والهم، وتجنبهم الآثار السلبية التي تترتب على الجفاء وتحفزهم للبحث عن أفضل الأساليب التي يمكن أن تسهم في إنهاء الخلافات بينهم.

ويتطلب إظهار الاستعداد النفسي للتفاوض إضافة إلى ما تقدم أن يكون المتفاوض متفائلا من النتائج التي يمكن أن تسفر عن المفاوضات، ويبشر الآخر بالخير الذي يمكن أن يعود عليه من المفاوضات.

وجدير ذكره أن التبشير بالخير في جميع المجالات يعد من مكارم الأخلاق التي تدخل في نفس المبشر البهجة والسرور وتنمي فيه الرغبة بالتعاون أثناء المفاوضات والتوصل إلى حلول تسهم في تحقيق أهداف الأطراف المتفاوضة، ويظهر من آيات القرآن الكريم أن الله ﷻ بشر رسله، فقد بشر إبراهيم بإسماعيل، وبشر زكريا عليه السلام بيحيى، وبشر البتول مريم بعيسى عليه السلام، وكذلك

بشر عباده المؤمنين بالخير في الدنيا والجنة ونعيمها في الآخرة وبعث الأنبياء والرسل لتبليغ الناس بذلك لكي يحفزهم على أداء العبادات والمعاملات على وفق أحكام شريعة الله ﷻ.

ثامنا: إتاحة الفرصة للآخر لعرض أفكاره

يتعين على المتفاوض إتاحة الفرصة للطرف الآخر ليعرض أفكاره وآراءه، ويطرح المشكلة المتعلقة بالقضية التفاوضية من وجهة نظره، ويقدم أدلته وبراهينه بحرية تامة مع إظهار التقدير والاحترام له بهدف معرفة أهدافه من المفاوضات، وأساليبه في التفاوض، وان يكون المتفاوض قادرا على تقديم أدلة وبراهين أفضل تسهم في دحض الحجج الطرف الاخر بهدف اقتناعه بعدم صحة آرائه، وتهيئته لتغيير أفكاره وقبول التفاوض وإنهاء الخلافات. ويشير الحق تبارك وتعالى إلى أن موسى عليه السلام استخدم هذا الأسلوب مع فرعون وملأه، ويؤكد هذا قوله ﴿ قَالُوا يَا مُوسَى إِمَّا أَنْ تُلْقِيَ وَإِمَّا أَنْ نَكُونَ نَحْنُ الْمُلْقِينَ قَالَ أَلْقُوا فَلَمَّا أَلْقَوْا سَحَرُوا أَعْيُنَ النَّاسِ وَاسْتَرْهَبُوهُمْ وَجَاءُوا بِسِحْرٍ عَظِيمٍ﴾[47].

ويظهر من تفسير تلك الآيات أن موسى عليه السلام طلب من السحرة أن يكونوا هم أول من يلقي ليشاهد الناس صنيعهم ويتأملوه فإذا فرغوا من بهرجهم جاءهم الحق الواضح الجلي ليلقف سحرهم فيكون أثره أوقع في النفوس، ولذلك آمن السحرة بما جاء به موسى عليه السلام وانقلبوا على فرعون وعرضوا أنفسهم للعقوبات الصارمة التي توعدهم بها رغم المكافآت السخية التي وعدهم بها[48].

تاسعا: إكرام الآخر

لابد من إكرام الطرف الآخر في المفاوضات أفضل إكرام تأسيا بإبراهيم ﷺ الذي بادر مسرعا إلى إكرام ضيوفه بأفضل صورة، ويشير إلى هذا قوله تعالى ﴿وَلَقَدْ جَاءَتْ رُسُلُنَا إِبْرَاهِيمَ بِالْبُشْرَى قَالُوا سَلاماً قَالَ سَلامٌ فَمَا لَبِثَ أَنْ جَاءَ بِعِجْلٍ حَنِيذٍ﴾(49)، وقوله ﴿فَرَاغَ إِلَى أَهْلِهِ فَجَاءَ بِعِجْلٍ سَمِينٍ﴾(50).

وتشير هذه الآيات إلى أن إبراهيم ﷺ انسل من ضيوفه خفية مسرعا إلى أهله لكي لا يعرف ضيوفه بأنه يريد أن يكرمهم، وبعد قليل جاءهم بعجل سمين من خيار ماله مشويا إكراما لهم.

ومن إكرام الضيف الترحيب به، وتقديم المساعدة له إذا ما طلب ذلك، وحمايته من الأذى في ماله، وبدنه، وعرضه، ولذلك بذل لوط ﷺ جهدا لحماية ضيوفه، ويؤكد هذا قوله تعالى ﴿وَجَاءَهُ قَوْمُهُ يُهْرَعُونَ إِلَيْهِ وَمِنْ قَبْلُ كَانُوا يَعْمَلُونَ السَّيِّئَاتِ قَالَ يَا قَوْمِ هَؤُلاءِ بَنَاتِي هُنَّ أَطْهَرُ لَكُمْ فَاتَّقُوا اللَّهَ وَلا تُخْزُونِ فِي ضَيْفِي أَلَيْسَ مِنْكُمْ رَجُلٌ رَشِيدٌ﴾(51).

ويعد اكرام الضيف من متطلبات الخلق الحسن الذي ينبغي ان يتخلق به الجميع، ولذلك استنكر موسى ﷺ على القوم الذين مر بهم هو والخضر ﷺ ولم يضيفوهما، ويشير إلى هذا قوله تعالى ﴿فَانْطَلَقَا حَتَّى إِذَا أَتَيَا أَهْلَ قَرْيَةٍ اسْتَطْعَمَا أَهْلَهَا فَأَبَوْا أَنْ يُضَيِّفُوهُمَا فَوَجَدَا فِيهَا جِدَاراً يُرِيدُ أَنْ يَنْقَضَّ فَأَقَامَهُ قَالَ لَوْ شِئْتَ لَتَّخَذْتَ عَلَيْهِ أَجْراً﴾(52).

وينبغي الاشارة هنا الى ان اكرام الضيف يمثل صورة من صور الشجاعة التي ينبغي ان يتحلها بها الجميع شريطة ان يكون من يقدم التكريم له أهلا لذلك التكريم لكي يستمر في ما هو عليه من خلق كريم، ولهذا ينبه الشاعر العربي قائلا:

"إن أنت أكرمت الكريم ملكته
وإن أنت أكرمت اللئيم تمردا"

عاشرا: الابتعاد عن الخوض في التفاصيل

يتعين على المفاوض الابتعاد عن الخوض في التفاصيل التي قد تدفع الطرف الآخر في المفاوضات إلى فرض شروط أخرى يتعذر الوفاء بها، أو تؤدي إلى تأزم الخلافات وتعقيد المشكلات بين المتفاوضين، ويشير الحق تبارك وتعالى إلى أن قوم موسى ﷺ تمادوا في سؤالهم عن التفاصيل المتعلقة بمواصفات البقرة التي كان عليهم ذبحها فأصبح ليس من السهل عليهم الحصول على البقرة المطلوبة إلا بعد دفع ثمن باهظ، ويظهر هذا في قوله تعالى ﴿وَإِذْ قَالَ مُوسَى لِقَوْمِهِ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تَذْبَحُوا بَقَرَةً قَالُوا أَتَتَّخِذُنَا هُزُواً قَالَ أَعُوذُ بِاللَّهِ أَنْ أَكُونَ مِنَ الْجَاهِلِينَ قَالُوا ادْعُ لَنَا رَبَّكَ يُبَيِّنْ لَنَا مَا هِيَ قَالَ إِنَّهُ يَقُولُ إِنَّهَا بَقَرَةٌ لا فَارِضٌ وَلا بِكْرٌ عَوَانٌ بَيْنَ ذَلِكَ فَافْعَلُوا مَا تُؤْمَرُونَ قَالُوا ادْعُ لَنَا رَبَّكَ يُبَيِّنْ لَنَا مَا لَوْنُهَا قَالَ إِنَّهُ يَقُولُ إِنَّهَا بَقَرَةٌ صَفْرَاءُ فَاقِعٌ لَوْنُهَا تَسُرُّ النَّاظِرِينَ قَالُوا ادْعُ لَنَا رَبَّكَ يُبَيِّنْ لَنَا مَا هِيَ إِنَّ الْبَقَرَ تَشَابَهَ عَلَيْنَا وَإِنَّا إِنْ شَاءَ اللَّهُ لَمُهْتَدُونَ قَالَ إِنَّهُ يَقُولُ إِنَّهَا بَقَرَةٌ لا ذَلُولٌ تُثِيرُ الْأَرْضَ وَلا تَسْقِي الْحَرْثَ مُسَلَّمَةٌ لا شِيَةَ فِيهَا قَالُوا الْآنَ جِئْتَ بِالْحَقِّ فَذَبَحُوهَا وَمَا كَادُوا يَفْعَلُونَ﴾(53).

وجدير ذكره أن تمادي المتفاوض في التفاصيل أثناء المفاوضات ليس في مصلحته دائما، فقد يقع في الخطأ بسبب كثرة الحديث في التفاصيل، أو يقوم الطرف الآخر بتوظيف تلك التفاصيل لصالحه، إضافة إلى ذلك فان التمادي في مناقشة التفاصيل يستهلك من المتفاوضين الكثير من الوقت والجهد

والأموال، ولذلك يفضل أن يكون الحديث مركزا وواضحا وينصب كله في موضوع المفاوضات حصرا، وقد قيل قديما "خير الكلام ما قل ودل"، وقيل أيضا "من كثر لغطه كثر خطؤه".

وينبغي للمتفاوض الآخر الابتعاد عن طرح الأسئلة التي قد تكون الأجوبة عليها مسيئة إليه، ويؤكد هذا قوله تعالى ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لا تَسْأَلُوا عَنْ أَشْيَاءَ إِنْ تُبْدَ لَكُمْ تَسُؤْكُمْ وَإِنْ تَسْأَلُوا عَنْهَا حِينَ يُنَزَّلُ الْقُرْآنُ تُبْدَ لَكُمْ عَفَا اللَّهُ عَنْهَا وَاللَّهُ غَفُورٌ حَلِيمٌ﴾[54]. لقد أراد الله ﷻ من هذه الآية الكريمة تأديب عباده المؤمنين ونهاهم عن أن يسألوا عن أشياء مما لا فائدة لهم في السؤال والتنقيب عنها، لأنها إن أظهرت لهم تلك الأمور ربما ساءتهم وشق عليهم سماعها، أو قد ينزل بسبب سؤالهم تشديد أو تضييق عليهم ، وقد ورد في الحديث "أعظم المسلمين من سأل عن شيء لم يحرم فحرم من أجل مسألته"، وقالْ الرَسُول محمد ﷺ "ذروني ما تَرَكتكم فَإِنَّمَا أَهْلَكَ من كان قبلكم كثرة سُؤَالهم"، فقد سألوا الرسول محمدا ﷺ لما نزل قوله تعالى ﴿وَلِلَّهِ عَلَى النَّاسِ حِجُّ الْبَيْتِ مَنِ اسْتَطَاعَ إِلَيْهِ سَبِيلاً الْعَالَمِينَ﴾[55]، قَالُوا "يا رسول الله أَفِي كل عام؟ فَسَكَت ، ثُمَّ قَالُوا أَفِي كل عام؟ فَقَال "لا ولو قلت نعم لوجبت ولو وجبت لما استطعتم"[56].

حادي عشر: التواضع

يعد التواضع من أهم متطلبات الاتصال مع الآخرين والتفاوض معهم، وكسب ودهم، وتشجيعهم على التعاون في المجالات التي تسهم في التوصل إلى حلول مفيدة تساعد على إنهاء الخلافات، وتنظيم العلاقات، وتحديد الحقوق والالتزامات المتبادلة على وفق أسس تحظى بموافقة جميع الأطراف المتفاوضة.

إن المتكبر مهما تعلم من فنون الاتصال والتعامل مع الآخرين فلن يحقق أهدافه من الاتصال بهم لأن تكبره سيظل حاجزًا منيعًا يمنع التواصل بينه وبينهم، وقد وردت آيات عديدة في القرآن الكريم توصي الجميع بالتواضع نذكر منها قوله تعالى في الأمر الموجه إلى الرسول محمد ﷺ وهو قائد الأمة الإسلامية وأسوتها الحسنة ﴿وَاخْفِضْ جَنَاحَكَ لِمَنِ اتَّبَعَكَ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ﴾[57]، وقوله ﴿وَلا تَمْشِ فِي الْأَرْضِ مَرَحاً إِنَّكَ لَنْ تَخْرِقَ الْأَرْضَ وَلَنْ تَبْلُغَ الْجِبَالَ طُولاً﴾[58]، ويؤكد الله ﷻ انه لا يحب المتكبرين في قوله ﴿وَلا تُصَعِّرْ خَدَّكَ لِلنَّاسِ وَلا تَمْشِ فِي الْأَرْضِ مَرَحاً إِنَّ اللَّهَ لا يُحِبُّ كُلَّ مُخْتَالٍ فَخُورٍ﴾[59].

وقد أثنى ا لله ﷻ على المتواضعين الذين لا يريدون علوا في الأرض و وعدهم بالجنة في قوله ﴿تِلْكَ الدَّارُ الْآخِرَةُ نَجْعَلُهَا لِلَّذِينَ لا يُرِيدُونَ عُلُوّاً فِي الْأَرْضِ وَلا فَسَاداً وَالْعَاقِبَةُ لِلْمُتَّقِينَ﴾[60]، وقد توعد المتكبرين عن عبادته في قوله ﴿وَقَالَ رَبُّكُمُ ادْعُونِي أَسْتَجِبْ لَكُمْ إِنَّ الَّذِينَ يَسْتَكْبِرُونَ عَنْ عِبَادَتِي سَيَدْخُلُونَ جَهَنَّمَ دَاخِرِينَ﴾[61].

ونبه الرسول محمد ﷺ إلى ضرورة الابتعاد عن الكبر قائلا "من كان في قلبه حبة خردل من كبر كبه الله لوجهه في النار"، وقال أيضا "بينما رجل يمشي في حلة تعجبه نفسه مرجل رأسه يختال في مشيته إذ خسف الله به فهو يتجلجل في الأرض إلى يوم القيامة"[62]، وأكد أهمية التواضع في جملة من الأحاديث النبوية الشريفة، حسبنا أن نورد منها ما يأتي "أن الله أوحى إلي أن تواضعوا حتى لا يفخر أحد على أحد ولا يبغي أحد على أحد"، وقال في ذم التكبر والتعالي "ألا أخبركم بأهل النار، قالوا نعم قال "كل عتل جواظ متكبر"، وقال أيضا "ثلاثة لا يكلمهم الله يوم القيامة ولا يزكيهم ولا ينظر إليهم ولهم عذاب أليم: شيخ زان، وملك كذاب، وعائل مستكبر"، وقال "طوبى لمن تواضع

من غير منقصة، وذل نفسه من غير مسكنة"، وقال كذلك "ما تواضع أحد لله إلا رفعه الله"، وقال أيضا "لا يدخل الجنة من كان في قلبه مثقال ذرة من كبر"[63].

ويظهر من دراسة السيرة النبوية الشريفة أن عدي بن حاتم الطائي عندما قدم إلى الرسول ﷺ استغرب أشد الاستغراب من تواضع الرسول محمد ﷺ فقد وجد أن الرسول ﷺ يقوم بنفسه على خدمة ضيفه ليبين له أخلاق الإسلام، وكان الأمر كذلك مع الوفد الذي بعثه النجاشي إلى الرسول محمد ﷺ.

ويؤكد الإمام علي ﷺ في عهده إلى محمد بن أبي بكر حين قلده الولاية ضرورة الالتزام بالتواضع في علاقاته مع الناس في قوله "فاخفض لهم جناحك، وألن لهم جانبك، وابسط لهم وجهك، وآس بينهم في اللحظة والنظرة حتى لا يطمع العظماء في حيفك لهم، ولا ييئس الضعفاء من عدلك بهم، فان الله يسائلكم معشر عباده عن الصغيرة والكبيرة من أعمالكم والظاهرة والمستورة، فإن يعذب فأنتم أظلم وإن يعف فهو أكرم"[64].

وليس من حق المتفاوض أن يتكبر على الطرف الآخر في المفاوضات مهما امتلك من إمكانات لأن الآخر أما شبيه له في الخلقة أو أخ له في الدين وله حقوق لا تقل في أهميتها من الناحية الإنسانية عن حقوقه.

ثاني عشر: الصبر والحلم وكظم الغيظ

ينبغي أن يتميز المتفاوض بالصبر والحلم والحكمة وكظم الغيظ ويتوقع الخطأ والزلل من الآخر، وقد ورد الصبر في القرآن الكريم في العديد من الآيات نظرا لأهميته وحسبنا أن نشير إلى قوله تعالى ﴿يَا بُنَيَّ أَقِمِ الصَّلاةَ وَأْمُرْ بِالْمَعْرُوفِ وَانْهَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَاصْبِرْ عَلَى مَا أَصَابَكَ إِنَّ ذَلِكَ مِنْ عَزْمِ الْأُمُورِ﴾[65]، ويؤكد الله ﷻ أن جميع الناس خاسرون إلا الصابرين في قوله

تعالى﴿وَالْعَصْرِ ان الْإِنْسَانَ لَفِي خُسْرٍ إِلَّا الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَتَوَاصَوْا بِالْحَقِّ وَتَوَاصَوْا بِالصَّبْرِ﴾[66]. وبين القرآن الكريم أن ا لله ﷻ امتدح عباده الصابرين و وعدهم بالرحمة والمغفرة وانه يفرج عنهم كربهم، وينصرهم على عدوهم، ويسبغ عليهم نعمة ظاهرة وباطنة نظير صبرهم على الأذى المادي والنفسي الذي يتعرضون له.

وقد بين الله ﷻ للرسول محمد ﷺ صبر الأنبياء والرسل الذين سبقوه في العديد من الآيات لكي لا يحزن ولا يضيق صدره من ظلم قريش له وهو يبلغ رسالة الإسلام للناس، واخبره انه سيكون مع الصابرين في قوله ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اسْتَعِينُوا بِالصَّبْرِ وَالصَّلَاةِ إِنَّ اللَّهَ مَعَ الصَّابِرِينَ﴾[67]، ويصف الإمام علي ﵁ أهمية الصبر في قوله "عليكم بالصبر فان الصبر من الإيمان كالرأس من الجسد، ولا خير في جسد لا رأس معه، ولا في إيمان لا صبر معه"[68].

ويتعين على المتفاوض أن يعي بصورة واضحة أن التفاوض مع الآخرين يتطلب المزيد من الصبر والحلم والحكمة وعليه أن لا يضيق ذرعا من إساءاتهم لأن المعالي لا تدرك إلا بتجرع المكاره، وتحمل المشقات، ويتجلى هذا واضحا في قول الرسول محمد ﷺ "حفت الجنة بالمكاره "، ويقول أحد الشعراء مؤكدا ضرورة أن يتعود الأفراد على الصبر:

" تعودت مس الضـــر حتى ألفته
وأسلمني مـــر الليالي إلى الصبر
ووسع صدري للأذى كثرة الأذى
وقد كنت أحيانا يضيق به صدري "

وجدير ذكره أن قدرات الأفراد تتفاوت في ضبط النفس، والصبر على الأذى، فمنهم من يكون سريع الانفعال عندما يواجه موقفا يستفزه، ومنهم من يتمالك نفسه ويتعامل مع من يستفزه

بحلم ويكبح جماح غضبه، ويتحلى بالصبر ويتلمس الأعذار والمبررات لمن أساء إليه، ولذلك يقول الشاعر:

"واستشعر الحلم في كل الأمور ولا
تسرع ببادرة يوما إلى رجل
وإن بليت بشخص لا خلاق له
فكن كأنك لم تسمع ولم يقل"

ونظرا لأهمية الحلم فقد كان الرسول محمد ﷺ يوصي أصحابه رضوان الله عليهم بالتحلي بالحلم، ويؤكد هذا دعائه "اللهم اغنني بالعلم، وزيني بالحلم، وأكرمني بالتقوى ، وجملني بالعافية". كما انه قال لأبي الدرداء عندما سأله "يا رسول الله دلني على عمل يدخلني الجنة" ، فقال له "لا تغضب ولك الجنة"، وقد مدح أشبح عبد القيس قائلا "إن فيك خصلتين يحبهما الله الحلم والأناة"، ومن الأمثلة على حلم الرسول محمد ﷺ انه لم يطلب من الله ﷻ أن ينزل العقاب بالذين ألحقوا به أذى كبيرا والذين أساووا إليه ووصفوه بأنه معلم مجنون، وقد كان باستطاعته أن يدعو عليهم فيهلكهم الله ﷻ بذنوبهم كما فعل الرسل والأنبياء الذين سبقوه في تبليغ رسالات الله ﷻ إلى أقوامهم، إنما كان يطلب من الله ﷻ أن يرحم قومه لعلهم يؤمنون فينجون من العذاب وكان يقول "اللهم أغفر لقومي فإنهم لا يعلمون"[69].

ويعد الحلم من مكارم الأخلاق ولذلك قيل قديما في مدحه "من حلم ساد"، و"الحلم سيد الأخلاق"، لأن الحليم يعفو عن المسيء ويترفع عن مقابلة الإساءة بمثلها، ولذلك يسأل أحدهم الله ﷻ أن يمنحه الحلم قائلا:

"ألا إن حلم المرء أكرم نسبة
تسامى بها عند الفخار حليم

فيا رب هب لي منك حلما فإنني
أرى الحلم لم يندم عليه كريم"

وصفوة ما تقدم وخلاصته تؤكد أن على المتفاوض أن يتميز بالحلم والصبر وكظم الغيظ في جميع مراحل المفاوضات مهما بدر من الآخر من إساءات ليتمكن من تحقيق الأهداف التي يسعى إليها من مفاوضاته مع الآخر، ويكسب في الوقت ذاته ود الآخر شريطة أن لا يتمادى الآخر في غيه ولا يكون من الذين لا يستفيدون من حلم المتفاوض.

ثالث عاشر: حفظ كرامة الطرف الآخر

يتعين على المتفاوض في جميع المفاوضات حفظ كرامة الطرف الآخر واعتزازه بكبريائه إن أراد استمراره في المفاوضات إلى المراحل التي تتمخض عنها اتفاقات ترضي جميع الأطراف، وعليه أن يتجنب جميع الأساليب التي تخلق لدى الآخر شعورا بالهزيمة أو الاندحار حتى لا يدفعه هذا الشعور إلى الثأر لكرامته وهزيمته وللخسارة المادية والمعنوية التي لحقت به، ويلجأ لإتباع أساليب يسعى منها إلحاق الهزيمة بالذي سبب له تلك الخسائر.

ويظهر من السيرة العطرة للرسول محمد ﷺ انه كان يحاول جاهدا حفظ ماء وجه الآخر وكرامته في كل المناسبات، وحسبنا أن نشير إلى أن الرسول محمدا ﷺ قال بعدما دخل أبو سفيان في الإسلام "من دخل دار أبي سفيان فهو آمن" بهدف حفظ ماء وجه أبي سفيان وكرامته أمام المسلمين وحتى لا يتولد لدى أبي سفيان شعور بالذل والمهانة والإحباط أمام الآخرين وخاصة

أمام قريش بسبب دخوله في الإسلام فيندم على ذلك ويعود إلى محاربة الإسلام والمسلمين.

وقال الرسول محمد ﷺ أيضا "خياركم في الجاهلية خياركم في الإسلام" بهدف حفظ كرامة أشراف قريش ومهابتهم، وقد أعز سلمان الفارسي عندما دخل في الإسلام، ويظهر هذا في قوله ﷺ "سلمان منا آل البيت". لقد أراد الرسول محمد ﷺ من هذه الأقوال أن يؤسس لثقافة إنسانية رائعة تحفظ ماء وجه الآخر وكرامته وتعزه عندما يقوم بتغيير أفكاره وممارساته إلى الأفضل، وفيما يأتي نماذج من الأساليب التي يمكن أن تسهم في حفظ كرامة الطرف الآخر:

1. تمكين الطرف الآخر من الانسحاب من المفاوضات وكأنه هو الذي قرر الانسحاب منها.
2. تجاهل تصريحات الطرف الآخر التي يؤكد فيها بان موقفه نهائي وغير قابل للمناقشة عندما يقدم تنازلات واضحة.
3. تقديم معلومات للطرف الآخر تساعده على تبرير التغيير الذي حدث في مواقفه.
4. تقديم تنازلات غير مهمة للطرف الآخر، والترويج بأنه أقدم على تغيير مواقفه بسبب التنازلات التي قدمت له.
5. الترويج بأن الآخر هو الذي أقدم طوعا على تقديم التنازلات.
6. يمكن حفظ كرامة الطرف الآخر من خلال السماح له بإخبار الآخرين بأنه تمكن من تحقيق النصر أو الفوز حتى لو لم يحقق الفوز أو النصر، وقد استخدم هذا الأسلوب على سبيل المثال من قبل بنيامين ديزرائيلي عندما رفض أن يقدم المكافأة التي طلبها

أحد مساعديه وقال له اخبر المقربين لك باني عرضت عليك أن تقبل مكافأة معنوية و مادية كبيرة و لكنك أنت الذي رفضت قبول تلك المكافأة[70]، ويظهر من دراسة هذه الحالة في حفظ كرامة الطرف الآخر بان الأسلوب المستخدم فيها قائم على الخداع وهذا يتنافى مع أخلاقيات التفاوض في المنهج الإسلامي.

ويظهر مما تقدم أن على المتفاوض المتفوق في المفاوضات تقع مسؤولية حفظ كرامة الطرف الآخر واعتزازه بكبريائه في جميع مراحل المفاوضات، وتمكينه من تحقيق بعض الفوائد المعنوية والمادية من المفاوضات بهدف تشجيعه على استمرار التعاون في المستقبل.

وصفوة القول إن معظم المسلمين في المرحلة المعاصرة يجهلون أخلاقيات الإسلام في إدارة المفاوضات، والمناقشات، والحوارات مع الآخرين، ولذلك أساءوا لأنفسهم وللإسلام في هذا الجانب الحيوي، وتركوا انطباعات وتصورات غير حقيقية لدى غير المسلمين عن الإسلام، ولم يتمكنوا من تعريف الآخرين بأهمية الإسلام، والفوائد التي يمكن أن تتحقق لهم من تطبيقه، ولذلك لحقهم ولحق الآخرين أضرار (مادية ومعنوية) فادحة، وأخفقوا في تحقيق الأهداف التي يسعون إليها من علاقاتهم بالآخرين.

وبناء على ما تقدم ينبغي للمسلمين في هذه المرحلة، وما يليها من مراحل، أن يعملوا جاهدين على تطوير مهاراتهم، وخبراتهم، وقدراتهم في الحوار، والمناقشات، والتفاوض، وقبول الآخر واحترام آرائه وحقوقه بهدف دحض جميع الإشاعات والأكاذيب التي يطلقها أعداء الإسلام والتي منها أن الإسلام

يبخس حق الآخرين، ويفرض عليهم الجزية، ولا يمنح الأفراد حقوقهم وحرياتهم، ويشجع على تعدد الزوجات ويقوم على محاربة العلم وتعطيل العقل.

رابع عشر: حسن الظن بالآخر

يقع الظن بين حكمين كالنفي والإثبات وهو يأتي بين الشك واليقين، والظن في الإسلام أربعة أنواع هي[71]:

1. ظن محظور منهي عنه
2. الظن المباح
3. الظن المأمور به
4. الظن المندوب إليه

أولا: ظن محظور منهي عنه

الظن المحظور والمنهي عنه هو سوء الظن بالله ﷻ وبرسوله وبأصول الدين، وسوء الظن بالآخر، ولذلك نهى الله ﷻ عن التجسس وأمر بالأخذ بالظاهر وترك ما ستر الله ﷻ، ويقول الرسول محمد ﷺ "ثلاث لازمات لأمتي: الطيرة والحسد وسوء الظن". فقال رجل: "وما يذهبنه يا رسول الله؟" فقال ﷺ "إذا حسدت فاستغفر الله ، وإذا ظننت فلا تحقق، وإذا تطيرت فامض فأمسك عليك لسانك ولا تنطق به إلا قولا سديدا يصلح لك عملك ويغفر لك ذنبك، واكتم سوء ظنك، واجعل صدرك قبرا له، ولا تتحدث به لأحد عسى الله يشفي صدرك من سوء الظن"[72].

ويكون لهذا النوع من الظن آثار سلبية عديدة على صاحب الظن السيئ منها انه يعيش في قلق دائم ومشكلات اجتماعية لا حصر لها مع الذين يتعامل معهم تؤثر على كفاءته في أداء الأعمال المطلوبة منه وعلى وضعه الصحي والنفسي والاجتماعي والاقتصادي.

ثانيا: الظن المباح

وهو ما ليس فيه تهمة لأحد ويحصل هذا الظن مثلا عندما يراود المرء الشك هل صلى ثلاث ركعات أو أربعا، فقد يتحرى الشاك ويعمل بما غلب على ظنه وهذا جائز، أو يطرح الشك ويكمل صلاته بناء على ما تيقن لا على ما غلب على ظنه وكلاهما جائز.

ثالثا: الظن المأمور به

وهو حسن الظن بالله وبرسوله وبالإسلام وبالآخرين، ولذلك يقول الرسول محمد ﷺ "لا يموتن أحدكم إلا وهو يحسن الظن بالله" أي يظن أنه سيغفر له ذنوبه وسيرحمه، ويتطلب هذا النوع من الظن الإيمان بالله ﷻ والعمل بشريعته وسنة المصطفى.

رابعا: الظن المندوب إليه

ويكون الظن المندوب إليه عند تنفيذ بعض الأحكام التي لا يوجد لها تحديد واضح ولا دليل قاطع، فإن تنفيذ تلك الأعمال يعتمد على الاجتهاد بغلبة الظن مثل تحري اتجاه القبلة، وتقدير

مقدار النفقة على المطلقة بالمعروف، وتقدير الجنايات، وتعويضات الجروح وغيرها.

أسباب سوء الظن

حقيقة سوء الظن هي أن يتصور المرء في الآخرين أشياء ليست فيهم دون دليل قاطع وبرهان واضح يدل على ما وقع في نفسه من ظنون، ولكنه أقنع نفسه بما ظن واستسلم لظنونه وأقام سائر علاقاته مع الآخرين على تلك الظنون. وأسباب إساءة الظن بالآخرين قد تكون: قلة الإيمان بالله ﷻ، أو عدم الشعور بالثقة في النفس وبالآخرين، والشعور بالدونية sense of inferiority أي أن الفرد ينتابه شعور بأنه أقل شانا من غيره، أو قد يرجع إلى رغبة في الانتقام من الآخرين. كما أن الأشرار وأهل السوء يبحثون عن عيوب الآخرين، و يظنون بهم سوءا، و يرون بالآخرين من حيث ما تخرج به نفسهم، ولذلك قيل قديما "إذا ساء فعل المرء ساءت ظنونه"[73]، وأحيانا يكون سوء الظن متأتيا عن الجهل، ويؤكد هذا قوله تعالى ﴿وَمَا لَهُمْ بِهِ مِنْ عِلْمٍ إِنْ يَتَّبِعُونَ إِلَّا الظَّنَّ وَإِنَّ الظَّنَّ لا يُغْنِي مِنَ الْحَقِّ شَيْئاً﴾[74].

ويؤكد الرسول محمد ﷺ ضرورة الابتعاد عن الظن السيئ في قوله "إياكم وسوء الظن فان سوء الظن أكذب الحديث" لأن سوء الظن بالآخرين فيه تهلكة للمصاب به وللآخرين، فسيء الظن لا يثق بالآخرين، ولا يستطيع أن يقيم علاقات طبيعية معهم، ويزرع بذور الشر، ويلصق التهم بالأبرياء منهم، ويدفع سلوكه هذا الآخرين أن لا يثقوا به ويفضلون الابتعاد عنه، فتنقطع صلاته بهم. ومن آفات سوء الظن أيضا أنه يحمل صاحبه على اتهام الآخرين ويحسن الظن بنفسه، وهو نوع من تزكية النفس

التي نهى الله ﷻ عنها في قوله ﴿فَلا تُزَكُّوا أَنْفُسَكُمْ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنِ اتَّقَى﴾[75].

حسن الظن

يعد حسن الظن بالآخرين من أهم الأخلاقيات التي يؤكدها المنهج الإسلامي في تنظيم العلاقات بين الأفراد، فبدونه لا تستقيم الحياة ولا تكون فيها علاقات طيبة بين الأفراد تمكنهم من انجاز الأعمال المكلفين بها بالمستويات التي تحقق أهدافهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية على وفق أحكام شريعة اللهﷻ في المعاملات والعبادات. ولذلك يؤكد عمر بن الخطاب ﷺ ضرورة حسن الظن بالآخر في قوله "لا تظن بكلمة خرجت من أخيك المؤمن إلا خيرا وأنت تجد لها في الخير محملا"[76].

وتأسيسا على ما تقدم يتعين على المتفاوض أن يحسن الظن بالآخر، أو اجتناب سوء الظن ما استطاع إلى ذلك سبيل من أجل جعل أجواء المفاوضات تسودها المودة والرحمة والتسامح وتحقيق فوائد عديدة لجميع أطراف المفاوضات، شريطة تنقية أنفسهم من سوء الظن، وإذا كان العمل الصادر عن الطرف الآخر في المفاوضات يحتمل وجها يكون فيه الخير ووجها لا يكون فيها إلا الشر، فينبغي حمل هذا العمل على وجه الخير المحتمل، وتجنب الحكم على النيات، مع التحوط، والفطنة، والذكاء، وترك السرائر إلى الله ﷻ الذي يعلمها وحده، ونلتمس للآخر عذرا، ويقول ابن سيرين رحمه الله في هذا الصدد "إذا بلغك عن أخيك شيء فالتمس له عذراً، فإن لم تجد فقل: لعل له عذرًا لا أعرفه". إن المتفاوض الذي يجتهد في التماس الأعذار للآخرين يوفر على نفسه عناء مشكلات الظن السيئ بهم[77].

ولابد من الإشارة إلى أن الظن الحسن يريح النفس وينمي العلاقات بين الأفراد، بينما سوء الظن يكون مصحوبا بالقلق والخوف من الآخر ويسبب توترا وإرهاقا نفسيا، وتكون له تأثيرات سلبية كبيرة في صحة الإنسان وعلى علاقاته بالآخرين.

خامس عشر: الوفاء بالعهد

تمثل الاتفاقات التي تتمخض عن المفاوضات عهدا قطعه المتفاوضون على أنفسهم وتقع عليهم مسؤولية تنفيذ عهودهم بأفضل صورة ممكنة لكي تتحقق الأهداف المطلوبة من المفاوضات في إنهاء الخلافات وتنظيم العلاقات وتحديد الحقوق والالتزامات وتستقيم الحياة وتستمر وتتطور وتسهم في الارتقاء في المجالات التي فيها خير العباد والبلاد، ولذلك تقضي أخلاقيات التفاوض في المنهج الإسلامي ضرورة التزام جميع الأطراف المتفاوضة بالوفاء بالعهد عملا بقوله تعالى ﴿وَأَوْفُوا بِالْعَهْدِ إِنَّ الْعَهْدَ كَانَ مَسْؤُولاً﴾[78].

وكفى الوفاء بالعهد تشريفا وتعظيما قوله تعالى ﴿وَمَنْ أَوْفَى بِعَهْدِهِ مِنَ اللَّهِ فَاسْتَبْشِرُوا بِبَيْعِكُمُ الَّذِي بَايَعْتُمْ بِهِ وَذَلِكَ هُوَ الْفَوْزُ الْعَظِيمُ﴾[79]، وقد وجعل الله ﷻ الوفاء بالعهد صفة لأنبيائه ورسله وهم الصفوة الذين اختارهم لتبليغ رسالاته للناس، وحسبنا أن نذكر قوله تعالى ﴿وَإِبْرَاهِيمَ الَّذِي وَفَّى﴾[80].

إضافة إلى ما تقدم فإن الوفاء بالعهد صفة أولياء الله ﷻ الذين يحبهم ويدخلهم في رحمته في الدنيا والآخرة، ويؤكد هذا قوله تعالى ﴿الَّذِينَ يُوفُونَ بِعَهْدِ اللَّهِ وَلا يَنْقُضُونَ

الْمِيثَاقِ﴾ََ[81]، ويعد الوفاء بالعهد من أهم صفات المتقين الأبرار الذين يحبهم الله ﷻ، و يؤكد هذا قوله تعالى ﴿بَلَى مَنْ أَوْفَى بِعَهْدِهِ وَاتَّقَى فَإِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَّقِينَ﴾[82]. وجدير ذكره أن الوفاء بالعهد يتطلب شجاعة وعزما وتضحية ونهي النفس عن الهوى.

ويعد نقض العهد مذمة في الدنيا إذ يخسر ناكث العهد ثقة الآخرين به، ويخسر معها فرصة تعاونهم معه في المجالات التي تحقق أهدافه، وهو وبال في الآخرة لأنه خيانة يحاسب الله ﷻ عليها[83]، ولذلك حذر الحق تبارك وتعالى الناقضين لعهودهم وأعدهم من الخاسرين في قوله تعالى ﴿الَّذِينَ يَنْقُضُونَ عَهْدَ اللَّهِ مِنْ بَعْدِ مِيثَاقِهِ وَيَقْطَعُونَ مَا أَمَرَ اللَّهُ بِهِ أَنْ يُوصَلَ وَيُفْسِدُونَ فِي الْأَرْضِ أُولَئِكَ هُمُ الْخَاسِرُونَ﴾[84].

الفصل التاسع

مفاوضات الرسل أولي العزم

يعرض القرآن الكريم العديد من المفاوضات التي كانت تتم بين الحق تبارك وتعالى وبين الناس عبر الأنبياء والرسل، وفيما يأتي عناصر تلك المفاوضات:

الطرف الأول:

هو الله سبحانه وتعالى وهو الذي يحيي ويميت، والغني، والرازق، والذي له ما في السموات والأرض، وهو القادر على كل شيء، والقادر على أن يذهب بالطرف الثاني ويأتي بخلق جديد.

الطرف الثاني:

هم الناس الذين خلقهم الله ﷻ وهم الذين يعودون إليه، وهم الفقراء إلى الله ﷻ، ومنهم المؤمنين والكافرين والمشركين والمنافقين والضالين والعاصين لأوامر الله ﷻ.

القضية التفاوضية:

إقناع الطرف الثاني بضرورة التخلي عن المعصية، والإيمان بالله، وكتبه، وملائكته، ورسله، وبالقدر خيره وشره، والعمل بشريعته في العبادات والمعاملات دون إكراه عملا بقوله تعالى ﴿لا إِكْرَاهَ فِي الدِّينِ قَدْ تَبَيَّنَ الرُّشْدُ مِنَ الْغَيِّ فَمَنْ يَكْفُرْ

بِالطَّاغُوتِ وَيُؤْمِنْ بِاللَّهِ فَقَدِ اسْتَمْسَكَ بِالْعُرْوَةِ الْوُثْقَى لا انْفِصَامَ لَهَا وَاللَّهُ سَمِيعٌ عَلِيمٌ﴾[1]. ويؤكد هذا أن القضية الإيمانية هي قضية اختيارية لا إكراه فيها، وينبغي أن يكون الإيمان قائما على دراية وعلم، وقد بعث الله ﷻ الأنبياء والرسل ليقوموا بتبليغ رسالته وتوضيحها للناس بلغتهم وبأساليب يفهمونها، ويؤكد هذا قوله تعالى ﴿وَمَا أَرْسَلْنَا مِنْ رَسُولٍ إِلَّا بِلِسَانِ قَوْمِهِ لِيُبَيِّنَ لَهُمْ فَيُضِلُّ اللَّهُ مَنْ يَشَاءُ وَيَهْدِي مَنْ يَشَاءُ وَهُوَ الْعَزِيزُ الْحَكِيمُ﴾[2].

ممثلو الطرف الأول في المفاوضات:

هم الأنبياء والرسل الذين اصطفاهم الله ﷻ على خلقه، ويظهر هذا في قوله تعالى ﴿اللَّهُ يَصْطَفِي مِنَ الْمَلائِكَةِ رُسُلاً وَمِنَ النَّاسِ إِنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ بَصِيرٌ﴾[3]، وقد بعثهم الله ﷻ لكي لا يكون للناس على الله حجة وجعل مهمتهم توضيح شريعته للناس وتبشير الذين يؤمنون بتلك الشريعة ويعملون على وفق أحكامها في العبادات والمعاملات بالخير في الدنيا والآخرة، وفي ذات الوقت ينذرون الذي يخالفونها بالعذاب، ويؤكد هذا قوله تعالى ﴿رُسُلاً مُبَشِّرِينَ وَمُنْذِرِينَ لِئَلَّا يَكُونَ لِلنَّاسِ عَلَى اللَّهِ حُجَّةٌ بَعْدَ الرُّسُلِ وَكَانَ اللَّهُ عَزِيزاً حَكِيماً﴾[4].

وقد أمد الله ﷻ الرسل بالمعجزات وأيدهم ونصرهم، وأمرهم بتبليغ رسالاته للناس بلغة مملوءة بالمحبة واللين، ويتبين هذا قوله تعالى ﴿اذْهَبَا إِلَى فِرْعَوْنَ إِنَّهُ طَغَى فَقُولا لَهُ قَوْلاً لَيِّناً لَعَلَّهُ يَتَذَكَّرُ أَوْ يَخْشَى﴾[5]، وقوله ﴿ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحِكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ﴾[6].

سمات الرسل أولي العزم

تميز الرسل أولو العزم بإصرارهم وعزمهم على تبليغ الرسالات التي كلفهم الله ﷻ بها إلى الناس، وقد تفرد كل واحد منهم بصفة لا يشاركه فيها أحد، فقد كان نوح عليه السلام عبدا شكورا، ويشير إلى هذا قوله تعالى ﴿ذُرِّيَّةَ مَنْ حَمَلْنَا مَعَ نُوحٍ إِنَّهُ كَانَ عَبْداً شَكُوراً﴾[7]، وكان ابر أهيم عليه السلام خليل الله ﷻ، ويؤكد هذا قوله تعالى ﴿وَمَنْ أَحْسَنُ دِيناً مِمَّنْ أَسْلَمَ وَجْهَهُ لِلَّهِ وَهُوَ مُحْسِنٌ وَاتَّبَعَ مِلَّةَ إِبْرَاهِيمَ حَنِيفاً وَاتَّخَذَ اللَّهُ إِبْرَاهِيمَ خَلِيلاً﴾[8]، وكان موسى عليه السلام كليم الله ﷻ ، ويظهر هذا في قوله تعالى﴿وَرُسُلاً قَدْ قَصَصْنَاهُمْ عَلَيْكَ مِنْ قَبْلُ وَرُسُلاً لَمْ نَقْصُصْهُمْ عَلَيْكَ وَكَلَّمَ اللَّهُ مُوسَى تَكْلِيماً﴾[9]، وكان عيسى عليه السلام روح الله ﷻ، و يظهر هذا في قوله تعالى ﴿يَا أَهْلَ الْكِتَابِ لا تَغْلُوا فِي دِينِكُمْ وَلا تَقُولُوا عَلَى اللَّهِ إِلَّا الْحَقَّ إِنَّمَا الْمَسِيحُ عِيسَى ابْنُ مَرْيَمَ رَسُولُ اللَّهِ وَكَلِمَتُهُ أَلْقَاهَا إِلَى مَرْيَمَ وَرُوحٌ مِنْهُ فَآمِنُوا بِاللَّهِ وَرُسُلِه﴾[10].

أما الرسول محمد ﷺ فقد وصفه الله ﷻ بأنه على خلق عظيم ويظهر هذا في قوله تعالى ﴿وَإِنَّكَ لَعَلَى خُلُقٍ عَظِيمٍ﴾[11]، وأرسله إلى الناس كافة، ويؤكد هذا قوله تعالى ﴿وَمَا أَرْسَلْنَاكَ إِلَّا كَافَّةً لِلنَّاسِ بَشِيراً وَنَذِيراً﴾[12]، وهو خاتم الأنبياء، ويؤكد هذا قوله تعالى ﴿مَا كَانَ مُحَمَّدٌ أَبَا أَحَدٍ مِنْ رِجَالِكُمْ وَلَكِنْ رَسُولَ اللَّهِ وَخَاتَمَ النَّبِيِّينَ وَكَانَ اللَّهُ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيماً﴾[13]، وهو رحمة للعالمين لان الله ﷻ بعثه ليأمر الناس بالمعروف وينهاهم عن المنكر ويحل لهم الطيبات ويحرم عليهم الخبائث وهذه كلها منافع وفوائد للناس جميعا، ويشير إلى هذا قوله تعالى ﴿وَمَا أَرْسَلْنَاكَ إِلَّا رَحْمَةً لِلْعَالَمِينَ﴾[14]. إضافة إلى هذا لم يطلب من الله ﷻ أن ينزل العقاب بقومه كما فعل نوح وموسى عليهما السلام، ولذلك قال الرسول محمد ﷺ للناس "يا أيها الناس إنما أنا رحمة مهداة"[15]،

وقد أكرمه الله ﷻ فجعل وجوده بين أصحابه أمنة لهم من العذاب، ولم يحصل على هذه الكرامة سواه من الأنبياء والرسل فقد عذب الله ﷻ الأمم السابقة في حياة أنبيائهم، ويؤكد هذا قوله تعالى ﴿وَمَا كَانَ اللَّهُ لِيُعَذِّبَهُمْ وَأَنْتَ فِيهِمْ وَمَا كَانَ اللَّهُ مُعَذِّبَهُمْ وَهُمْ يَسْتَغْفِرُونَ﴾[16].

ويتناول هذا الفصل دراسة وتحليل مفاوضات الرسل أولي العزم نوح وإبراهيم وموسى وعيسى عليهم السلام. أما مفاوضات الرسول محمد ﷺ فسنتناولها في الفصل العاشر.

مفاوضات نوح عليه السلام

تشير آيات القرآن الكريم إلى أن نوحا عليه السلام أرسل إلى قوم يعبدون الأوثان ليدعوهم إلى عبادة الله ﷻ وحده وترك عبادة غيره لكنه لم يلق آذانا صاغية منهم فقد استمر الأكثرية منهم على عبادة الأوثان دهرا طويلا، ويرجون منها الخير ويستدفعون بها الشر، ويردون كل شيء في الحياة إليها، ودعوها بأسماء منها: ود، وسواع، ويغوث، ويعوق[17]، وكان يدعو قومه إلى عبادة الله ﷻ وحده ليلا ونهارا، سرا وعلانية، بالترغيب تارة وبالترهيب أخرى، وبشر قومه بالرحمة والمغفرة التي تحل عليهم من الله ﷻ في حالة تطبيق منهج الله ﷻ، وأنذرهم من مغبة الشرك بالله، ولكنهم لم يؤمنوا له وردوا دعوته، وسخروا منه ومن الذين آمنوا معه[18].

لقد أمعن قوم نوح عليه السلام في تعذيبه ونصبوا له العداوة وتنقصوا منه ومن الذين آمنوا به طيلة المدة التي مكث فيها معهم، وتوعدوه بالرجم والإخراج، ونالوا منه واتهموه بالضلال[19]، ويشير إلى هذا قوله تعالى ﴿قَالَ يَا قَوْمِ لَيْسَ بِي ضَلَالَةٌ وَلَكِنِّي رَسُولٌ مِنْ رَبِّ الْعَالَمِينَ﴾[20]، وقد أمره الله ﷻ

بعد أن تأكد من إصرار قومه على عدم الإيمان بالرسالة التي جاءهم بها أن يقوم ببناء سفينة ويركبها هو ومن آمن معه لينجيهم الله ﷻ من الطوفان الذي يحصل بسبب هطول كميات كبيرة من الأمطار وتفجر الأرض عيونا ويغرق في ذات الوقت الذين كذبوا نوحا ﵇ واستهزءوا به.

شعر نوح ﵇ بالغصة والألم والحزن عندما أصبح ابنه مع الذين لم يؤمنوا وتمنى أن يكون ابنه معه في السفينة، ولكن ابنه أبى إلا أن يكون مع الذين عصوا أمر الله ﷻ وظنوا أنهم إذا آووا إلى الجبل ينجون من الغرق، ويؤكد هذا قوله تعالى ﴿قَالَ سَآوِي إِلَى جَبَلٍ يَعْصِمُنِي مِنَ الْمَاءِ قَالَ لا عَاصِمَ الْيَوْمَ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِلَّا مَنْ رَحِمَ وَحَالَ بَيْنَهُمَا الْمَوْجُ فَكَانَ مِنَ الْمُغْرَقِينَ﴾[21]، وقد اخبر الله ﷻ نوحا ﵇ بان ابنه ليس من أهله إنما هو عمل غير صالح حتى لا يأسى عليه، ويشير إلى هذا قوله تعالى﴿قَالَ يَا نُوحُ إِنَّهُ لَيْسَ مِنْ أَهْلِكَ إِنَّهُ عَمَلٌ غَيْرُ صَالِحٍ فَلا تَسْأَلْنِ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ إِنِّي أَعِظُكَ أَنْ تَكُونَ مِنَ الْجَاهِلِينَ﴾[22].

معجزة نوح عليه السلام

كانت معجزة نوح ﵇ إنقاذه والذين آمنوا معه من الغرق، ويشير إلى هذا قوله تعالى ﴿فَكَذَّبُوهُ فَأَنْجَيْنَاهُ وَالَّذِينَ مَعَهُ فِي الْفُلْكِ وَأَغْرَقْنَا الَّذِينَ كَذَّبُوا بِآيَاتِنَا إِنَّهُمْ كَانُوا قَوْماً عَمِينَ﴾[23]، وقوله ﴿فَكَذَّبُوهُ فَنَجَّيْنَاهُ وَمَنْ مَعَهُ فِي الْفُلْكِ وَجَعَلْنَاهُمْ خَلائِفَ وَأَغْرَقْنَا الَّذِينَ كَذَّبُوا بِآيَاتِنَا فَانْظُرْ كَيْفَ كَانَ عَاقِبَةُ الْمُنْذَرِينَ﴾[24].

الدروس المستخلصة من مفاوضات نوح عليه السلام

تعد المفاوضات التي أجراها نوح ﷺ مع قومه أطول مفاوضات في التاريخ فقد استمرت مئات السنين، ومع ذلك لم يفلح في تحقيق جميع الأهداف التي كان يرجوها منها، فلم يقتنع من قومه بالرسالة التي جاء بها من الله ﷻ إلا القليل، ويظهر من دراسة تلك المفاوضات ما يأتي:

1. ينبغي للمتفاوض تزويد الجهة التي يتفاوض نيابة عنها بمعلومات تبين الأعمال التي قام بها أثناء مفاوضاته مع الآخر، ولذلك اخبر نوح ﷺ الله ﷻ بالإعمال التي قام بها، ويؤكد هذا قوله تعالى ﴿قَالَ رَبِّ إِنِّي دَعَوْتُ قَوْمِي لَيْلاً وَنَهَاراً﴾[25]، وقوله ﴿ثُمَّ إِنِّي دَعَوْتُهُمْ جِهَاراً ثُمَّ إِنِّي أَعْلَنْتُ لَهُمْ وَأَسْرَرْتُ لَهُمْ إِسْرَارا﴾[26].
2. يتعين على المتفاوض أن يوضح للطرف الآخر الفوائد التي يمكن أن يحصل عليها في حالة تغيير مواقفه، ولذلك أوضح نوح ﷺ لقومه الفوائد التي يحصلون عليها في حالة إيمانهم بالرسالة التي جاءهم بها من الله ﷻ، ويظهر هذا في قوله تعالى ﴿اسْتَغْفِرُوا رَبَّكُمْ إِنَّهُ كَانَ غَفَّاراً يُرْسِلِ السَّمَاءَ عَلَيْكُمْ مِدْرَاراً وَيُمْدِدْكُمْ بِأَمْوَالٍ وَبَنِينَ وَيَجْعَلْ لَكُمْ جَنَّاتٍ وَيَجْعَلْ لَكُمْ أَنْهَاراً مَا لَكُمْ لا تَرْجُونَ لِلَّهِ وَقَاراً وَقَدْ خَلَقَكُمْ أَطْوَاراً﴾[27].
3. ينبغي أن يقوم المتفاوض بإخبار الجهة التي يتفاوض نيابة عنها بموقف الطرف الآخر واهدافه وسلوكه ليجعلها على بينة، ولذلك قدم نوح ﷺ إلى الله ﷻ وصفا رائعا عن موقف القوم الذين أرسل إليهم من الدعوة التي جاء بها، وبين الأعمال التي قاموا بها، ويظهر هذا في قوله تعالى ﴿قَالَ نُوحٌ رَبِّ إِنَّهُمْ عَصَوْنِي وَاتَّبَعُوا مَنْ لَمْ يَزِدْهُ مَالُهُ وَوَلَدُهُ إِلَّا خَسَاراً﴾[28]، وقوله ﴿وَإِنِّي كُلَّمَا دَعَوْتُهُمْ

لِتَغْفِرَ لَهُمْ جَعَلُوا أَصَابِعَهُمْ فِي آذَانِهِمْ وَاسْتَغْشَوْا ثِيَابَهُمْ وَأَصَرُّوا وَاسْتَكْبَرُوا اسْتِكْبَاراً﴾[29]، وقوله ﴿وَقَدْ أَضَلُّوا كَثِيراً وَلا تَزِدِ الظَّالِمِينَ إِلَّا ضَلالاً﴾[30].

4. أن تقوم الجهة التي تكلف من يتفاوض نيابة عنها بتزويده بكل ما لديها من معلومات لتمكينه من معرفة طبيعة الطرف الآخر وكيفية التعامل معه، ولذلك أوحى الله ﷻ لنوح ﵇ بأنه لن يؤمن من الذين أرسل إليهم إلا القليل لكي لا يبتئس و لا يضيق صدره، و يؤكد هذا قوله تعالى﴿و َمَا آمَنَ مَعَهُ إِلَّا قَلِيلٌ﴾[31].
5. تقع على الجهة التي توفد من يتفاوض نيابة عنها مسؤولية نصرته على الطرف الآخر، ولذلك أمر الله ﷻ نوحا ﵇ أن يقوم بصناعة سفينة لينقذه ومن آمن معه من الطوفان الذي أمر الله ﷻ أن يحل بالذين لم يؤمنوا بالرسالة التي جاء بها نوح، ويؤكد هذا قوله تعالى ﴿فَأَوْحَيْنَا إِلَيْهِ أَنِ اصْنَعِ الْفُلْكَ بِأَعْيُنِنَا وَوَحْيِنَا فَإِذَا جَاءَ أَمْرُنَا وَفَارَ التَّنُّورُ فَاسْلُكْ فِيهَا مِنْ كُلٍّ زَوْجَيْنِ اثْنَيْنِ وَأَهْلَكَ إِلَّا مَنْ سَبَقَ عَلَيْهِ الْقَوْلُ مِنْهُمْ وَلا تُخَاطِبْنِي فِي الَّذِينَ ظَلَمُوا إِنَّهُمْ مُغْرَقُونَ﴾[32].
6. إن على المتفاوض أن يصبر على الأذى النفسي والبدني الذي يلحقه من الطرف الآخر، ولهذا نجد أن نوحا ﵇ صبر على استهزاء قومه، فقد كانوا يقولون له "انك يا نوح كنت تزعم قبل اليوم انك نبي ورسول فكيف أصبحت اليوم نجارا، أزهدت في النبوة، أم رغبت في النجارة"، ويقولون "ما بال سفينتك تصنعها بعيدة عن الأنهار والبحار، أأعددت الثيران لجرها أم كلفت الهواء حملها"[33].

7. يتعين على المتفاوض أن يقترح على الجهة التي يتفاوض نيابة عنها الإجراءات التي يمكن أن تتخذ بحق الطرف الآخر في ضوء معطيات المفاوضات، ولذلك طلب نوح ﷺ من الله ﷻ إنزال العقاب بالقوم الذين استمروا على المعصية، فاستجاب له الله ﷻ، ويشير إلى هذا قوله تعالى ﴿وَقَالَ نُوحٌ رَبِّ لا تَذَرْ عَلَى الْأَرْضِ مِنَ الْكَافِرِينَ دَيَّاراً إِنَّكَ إِنْ تَذَرْهُمْ يُضِلُّوا عِبَادَكَ وَلا يَلِدُوا إِلَّا فَاجِراً كَفَّاراً﴾[34].
8. ينبغي أن يستمر المتفاوض في محاولة إقناع الطرف الآخر في المفاوضات دون جزع أو ملل مهما طالت مدة المفاوضات، ولذلك بين القرآن الكريم أن نوحا ﷺ استمر سنوات طويلة في محاولاته في إقناع قومه ومع ذلك لم يؤمن منهم إلا القليل، وكان بإمكان الله ﷻ أن يهلك الكافرين من قوم نوح من غير انتظار كل هذه المدة الطويلة لكن حكمة الله ﷻ أرادت أن يستمر نوح ﷺ ليختبر معاناته وصبره على الأذى كل هذه السنوات، ويتعلم منها الأفراد الذين يسعون إلى تحقيق الأهداف الكبيرة الصبر وعدم اليأس مهما طال أمد الأذى.

مفاوضات إبراهيم عليه السلام

بدأ إبراهيم ﷺ حياته متوجها إلى الله فاطر السماوات والأرض، وقد اصطفاه الله، وأنزل عليه الصحف المسماة "بصحف إبراهيم"، وكان دائما يتأمل في ملكوت السماوات والأرض، ويبحث عن الذي يدله على جلال الرب وكمال صفاته وتنزه ذاته عن كل صفة من صفات الحدوث وعوارض النقص، وقد آتاه الله ﷻ رشده في صغره، وبعثه رسولا، واتخذه خليلا، ويظهر هذا في قوله تعالى ﴿وَمَنْ أَحْسَنُ دِيناً مِمَّنْ أَسْلَمَ وَجْهَهُ لِلَّهِ

وَهُوَ مُحْسِنٌ وَاتَّبَعَ مِلَّةَ إِبْرَاهِيمَ حَنِيفاً وَاتَّخَذَ اللَّهُ إِبْرَاهِيمَ خَلِيلاً﴾[35]، وقد وصفه الله ﷻ بأنه أمة، ويظهر هذا في قوله تعالى ﴿إِنَّ إِبْرَاهِيمَ كَانَ أُمَّةً قَانِتاً لِلَّهِ حَنِيفاً وَلَمْ يَكُ مِنَ الْمُشْرِكِينَ﴾[36]، ويشير تفسير هذه الآية الكريمة إلى أنه كان قدوة جامعا لخصال الخير، وإماما يقتدى به وقانتا مطيعا لله ﷻ وحنيفا مائلا إلى دين الله ﷻ القيم[37].

وقد أكرمه الله ﷻ بنسل عظيم، وجعل في ذريته النبوة والكتاب من بعده، فجميع الأنبياء والرسل من بعده كانوا من ذريته، وكل الأمم تتبارك بهذا النسل، فاليهود والمسيحيون من نسل ابنه اسحق عليه السلام، والرسول محمد ﷺ من نسل ابنه إسماعيل عليه السلام.

كان إبراهيم عليه السلام يرفض عبادة الأصنام، ولذلك نبه عابديها بما فيهم أبوه على خطئهم البالغ في عبادتها وتعظيمها، وقد حاول في بداية الأمر إقناع أبيه بألطف عبارة وأحسن إشارة من أجل تحويله من عبادة الأصنام إلى عبادة الله وحده، لأنه أبوه وهو أحق الناس بإخلاص النصيحة له، ويظهر هذا في قوله تعالى ﴿إِذْ قَالَ لِأَبِيهِ يَا أَبَتِ لِمَ تَعْبُدُ مَا لا يَسْمَعُ وَلا يُبْصِرُ وَلا يُغْنِي عَنْكَ شَيْئاً﴾ ً[38]، وبين لأبيه وقومه بطلان ما هم عليه، فبين لهم ان الأوثان التي يعبدونها لا تسمع، ولا تبصر، ولا تضر، ولا تنفع، وأن الاستمرار على عبادتها يؤدي إلى التهلكة، ويشير هذا قوله تعالى ﴿إِذْ قَالَ لِأَبِيهِ وَقَوْمِهِ مَا تَعْبُدُونَ قَالُوا نَعْبُدُ أَصْنَاماً فَنَظَلُّ لَهَا عَاكِفِينَ قَالَ هَلْ يَسْمَعُونَكُمْ إِذْ تَدْعُونَ أو يَنْفَعُونَكُمْ أَوْ يَضُرُّونَ﴾[39]، ولكنهم رفضوا الدعوة والنصيحة، وهددوه وتوعدوه بالمقال وبالفعال، ومع ذلك تمنى إبراهيم عليه السلام

أن لا يصلهم مكروه ولا ينالهم الأذى ووعد أباه بأنه سيستغفر الله ﷻ له[40].

كانت معاناة إبراهيم عليه السلام شديدة بسبب رفض أبيه أن يكون من المؤمنين، وحزن بسبب إصرار قومه على عبادة الأصنام، لقد رفض قومه ترك عبادة الأصنام محتجين بأن هذا دين آبائهم، وهذا ما دفعه لتكسير أصنامهم أثناء غيابهم باستثناء أكبر تلك الأصنام ليبين لهم أن تلك الأصنام لا تضر ولا تنفع ولا تنطق، ويشير إلى هذا قوله تعالى ﴿قَالَ بَلْ فَعَلَهُ كَبِيرُهُمْ هَذَا فَاسْأَلُوهُمْ إِنْ كَانُوا يَنْطِقُونَ﴾[41]. وانتابه الحزن أيضا عندما تل ابنه إسماعيل عليه السلام ليذبحه في ضوء الرؤيا التي رآها في المنام، ويؤكد هذا قوله تعالى ﴿فَلَمَّا بَلَغَ مَعَهُ السَّعْيَ قَالَ يَا بُنَيَّ إِنِّي أَرَى فِي الْمَنَامِ أَنِّي أَذْبَحُكَ فَانْظُرْ مَاذَا تَرَى قَالَ يَا أَبَتِ افْعَلْ مَا تُؤْمَرُ سَتَجِدُنِي إِنْ شَاءَ اللَّهُ مِنَ الصَّابِرِينَ فَلَمَّا أَسْلَمَا وَتَلَّهُ لِلْجَبِينِ﴾[42].

وإزاء إصرار قومه على الكفر والعناد منهم على كفرهم وضلالهم هاجر وزوجه وابن أخيه لوط عليه السلام إلى الشام بأمر الله ﷻ عله يجد هناك آذانا مصغية وقلوبًا واعية تقبل الحق والإيمان وتقر بوحدانية الله ﷻ ولكن في الشام ضاقت به سبل العيش وعم القحط ولذلك رحل إلى مصر وكانت معه زوجه سارة.

وقد ترك مصر بسبب جور ملكها وذهب إلى مكة حيث وضع زوجه الثانية هاجر وابنه إسماعيل عليه السلام عند دوحة ليس فيها يومئذ أحد ولا بنيان ولا عمران ولا ماء ولا كلأ، وترك لهما كيسا فيه تمر وسقاء فيه ماء، وقفل راجعا إلى بلاد فلسطين، وقد لحقت به زوجه هاجر أم إسماعيل وهي تقول له "يا إبراهيم أين تتركنا في هذا المكان؟" وجعلت تقول له ذلك مرارًا ولكنه كان

يريد أن يطيع الله فيما أمره عند ذاك قالت له "ءالله أمرك بهذا؟" قال: "نعم"، فقالت له بلسان اليقين وبالمنطق القويم "إذًا لا يُضيعنا"[43].

ومن الاعمال الجليلة قيامه وولده إسماعيل عليهما السلام برفع قواعد البيت الحرام في مكة بعد سنوات، ويؤكد هذا قوله تعالى ﴿وَإِذْ يَرْفَعُ إِبْرَاهِيمُ الْقَوَاعِدَ مِنَ الْبَيْتِ وَإِسْمَاعِيلُ رَبَّنَا تَقَبَّلْ مِنَّا إِنَّكَ أَنْتَ السَّمِيعُ الْعَلِيمُ﴾[44]. كما عهد الله ﷻ له ولولده إسماعيل أن يطهرا البيت للطائفين والعاكفين والركع السجود، ويظهر هذا في قوله تعالى ﴿وَإِذْ جَعَلْنَا الْبَيْتَ مَثَابَةً لِلنَّاسِ وَأَمْناً وَاتَّخِذُوا مِنْ مَقَامِ إِبْرَاهِيمَ مُصَلّىً وَعَهِدْنَا إِلَى إِبْرَاهِيمَ وَإِسْمَاعِيلَ أَنْ طَهِّرَا بَيْتِيَ لِلطَّائِفِينَ وَالْعَاكِفِينَ وَالرُّكَّعِ السُّجُودِ﴾[45]، وأمره الله أن يؤذن في الناس بالحج.

معجزات إبراهيم عليه السلام

كانت معجزات إبراهيم عليه السلام هي:

1. أنجاه الله ﷻ من حرق النار التي أعدها الكافرون، ويؤكد هذا قوله تعالى ﴿قُلْنَا يَا نَارُ كُونِي بَرْداً وَسَلاماً عَلَى إِبْرَاهِيمَ﴾[46].
2. تيبس يد ملك مصر في المرتين اللتين حاول فيهما أن يصل إلى سارة زوج إبراهيم عليه السلام، فقد استجاب الله ﷻ لها حين دعته أن يكفيها شر ذلك الملك قبل أن يدخل عليها، ولم يقف الأمر عند ذاك فحسب إنما ردها إلى إبراهيم عليه السلام وأخدمها ذلك الملك الجبار هاجر.
3. وهبه الله ﷻ على الكبر غلاما مباركا حليما هو إسماعيل عليه السلام، ويؤكد هذا قوله تعالى ﴿الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي وَهَبَ لِي عَلَى الْكِبَرِ إِسْمَاعِيلَ وَإِسْحَاقَ إِنَّ رَبِّي لَسَمِيعُ

الدُّعَاءِ﴾[47]، وأكرمه بإسحاق من امرأته العجوز العاقر سارة.

4. افتدى الله ﷻ ابنه إسماعيل عليه السلام بذبح إكراما لإيمانهما وصبرهما، ويظهر هذا في قوله تعالى ﴿وَفَدَيْنَاهُ بِذِبْحٍ عَظِيمٍ﴾[49].
5. تفجرت الأرض عيونا إكراما لإسماعيل عليه السلام، وظهر الماء السلسبيل العذب وهو ماء زمزم استجابة لدعاء والدته عندما دعت الله ﷻ قائلة "أغثنا إن كان عندك غوث".
6. استجاب الله ﷻ لطلبه عندما طلب أن يريه كيف يحيي الموتى ليطمئن قلبه، ويزداد يقينه بالحياة بعد الموت، بعد أن يرى بالمشاهدة الحسية كيفية حدوث ذلك.

الدروس المستخلصة من مفاوضات إبراهيم عليه السلام

أجرى إبراهيم عليه السلام عدة مفاوضات، ويظهر من دراسة تلك المفاوضات ما يأتي:

1. يتمكن المتفاوض عن طريق الأسئلة التي يطرحها على الطرف الآخر من الحصول على المعلومات التي تساعده على معرفة أهداف الآخر وكيفية التعاطي مع الموضوعات التي يطرحها، ولذلك سأل إبراهيم عليه السلام قومه ماذا تعبدون، في قوله تعالى ﴿إِذْ قَالَ لِأَبِيهِ وَقَوْمِهِ مَا تَعْبُدُونَ﴾[50]، وكان يحاول أن يتحسس الداء ليصف الدواء ويسعى للحصول على الإقرار بارتكاب الجرم والاعتراف بالذنب، ليتمكن بعد ذلك أن يفند زائف آرائهم ويبين فاسد اعتقادهم، وقد كان يسألهم هل الأصنام التي تعبدونها يسمعونكم عندما تتوجهون إليهم بالعبادة ويبصرونكم حين تقدمون لهم الطاعة وهل ينفعونكم أو يضرون، ويشير إلى

هذا قوله تعالى ﴿قَالَ هَلْ يَسْمَعُونَكُمْ إِذْ تَدْعُون أَوْ يَنْفَعُونَكُمْ أَوْ يَضُرُّونَ﴾[51].

2. يتعين على المتفاوض أن يدرك تماما أن عملية تغيير عادات الأفراد، ومألوفاتهم، وآرائهم لا يمكن أن تتم بسهولة لأنهم يشعرون أنها أصبحت جزءا مهما منهم، خاصة اذا كانوا توارثوها من الاجيال التي سبقتهم او انهم اعتادوا عليها مدة طويلة، ولذلك رفض قوم إبراهيم عليه السلام قبول الرسالة التي جاءهم بها والتي تدعوهم إلى الإيمان بالله جل جلاله وترك ما كان يعبدون، ويشير إلى هذا قوله تعالى ﴿وَإِذَا قِيلَ لَهُمْ تَعَالَوْا إِلَى مَا أَنْزَلَ اللَّهُ وَإِلَى الرَّسُولِ قَالُوا حَسْبُنَا مَا وَجَدْنَا عَلَيْهِ آبَاءَنَا أَوَلَوْ كَانَ آبَاؤُهُمْ لا يَعْلَمُونَ شَيْئاً وَلا يَهْتَدُونَ﴾[52]. وجدير ذكره أن تغيير قناعات الآخر تكون عملية معقدة أو مستحيلة أحيانا خاصة إذا كان الآخر من المجتمعات المتخلفة أو متقدما في العمر لشعوره بأن تلك القناعات قد أصبحت جزءا منه، اضافة الى هذا قد يرفض بسبب عدم رغبته في الاطلاع على الآراء الجديدة، أو لاعتقاده بأنه على صواب وغيره على خطأ، أو لخشيته من النتائج التي تترتب على تغيير القناعات، أو يكون اصراره وتمسكه بالقناعات القديمة مكابرة وعنادا.

3. ينبغي للمتفاوض استخدام جميع الأساليب التي تسهم في إقناع الآخر لتغيير آرائه وممارساته، ولذلك عمد إبراهيم عليه السلام إلى تحطيم جميع الأصنام التي كان قومه يعبدونها إلا كبير تلك الأصنام لعلهم يدركون عندما يسألون ذلك الصنم أن تلك الأصنام لا تنطق ولا تضر ولا تنفع، ويؤكد هذا قوله تعالى ﴿فَجَعَلَهُمْ جُذَاذاً إِلَّا كَبِيراً لَهُمْ لَعَلَّهُمْ إِلَيْهِ يَرْجِعُونَ﴾[53]، وقد استطاع بعمله هذا أن يجعلهم يعترفون

مرغمين أن الأصنام التي هم لها عابدون لا ترد سؤالا ولا تصد المعتدين عنها ولا عنهم، ويؤكد هذا يقول تعالى ﴿ثُمَّ نُكِسُوا عَلَى رُؤُوسِهِمْ لَقَدْ عَلِمْتَ مَا هَؤُلاءِ يَنْطِقُونَ﴾[54].

4. إن على المتفاوض تقديم حججا دامغة تفحم الآخر ولا تترك له مجالا إلا الاعتراف والقبول، ولذلك نجد إبراهيم ﷺ قد سأل النمرود هل بإمكانه أن يأتي بالشمس من المغرب لأن الله ﷻ يأتي بها من المشرق فبهت النمرود تعبيرا عن عجزه، ويؤكد هذا قوله تعالى ﴿أَلَمْ تَرَ إِلَى الَّذِي حَاجَّ إِبْرَاهِيمَ فِي رَبِّهِ أَنْ آتَاهُ اللَّهُ الْمُلْكَ إِذْ قَالَ إِبْرَاهِيمُ رَبِّيَ الَّذِي يُحْيِي وَيُمِيتُ قَالَ أَنَا أُحْيِي وَأُمِيتُ قَالَ إِبْرَاهِيمُ فَإِنَّ اللَّهَ يَأْتِي بِالشَّمْسِ مِنَ الْمَشْرِقِ فَأْتِ بِهَا مِنَ الْمَغْرِبِ فَبُهِتَ الَّذِي كَفَرَ وَاللَّهُ لا يَهْدِي الْقَوْمَ الظَّالِمِينَ﴾[55].

5. يتعين على المتفاوض أن لا ينتقد معتقدات الطرف الآخر ولا يرفضها ولا يسفهها في بداية المفاوضات، وعليه أن يحفزه لسماع الآراء والحجج التي يمكن أن تسهم في تغيير قناعاته واتجاهاته، ويؤكد هذا قوله تعالى ﴿فَلَمَّا جَنَّ عَلَيْهِ اللَّيْلُ رَأى كَوْكَباً قَالَ هَذَا رَبِّي فَلَمَّا أَفَلَ قَالَ لا أُحِبُّ الْآفِلِينَ فَلَمَّا رَأى الْقَمَرَ بَازِغاً قَالَ هَذَا رَبِّي فَلَمَّا أَفَلَ قَالَ لَئِنْ لَمْ يَهْدِنِي رَبِّي لَأَكُونَنَّ مِنَ الْقَوْمِ الضَّالِّينَ فَلَمَّا رَأى الشَّمْسَ بَازِغَةً قَالَ هَذَا رَبِّي هَذَا أَكْبَرُ فَلَمَّا أَفَلَتْ قَالَ يَا قَوْمِ إِنِّي بَرِيءٌ مِمَّا تُشْرِكُونَ﴾[56]، وهذا ما دفع إبراهيم ﷺ ان لا يعلن في بادئ الأمر انه يرفض آراء قومه، وقد أسهم هذا في تشجيعهم على الإنصات للحجج التي قدمها ليقوم بعد ذلك بدحض حججهم وتفنيدها.

مفاوضات موسى عليه السلام

قبل ميلاد موسى ﷺ أصاب العبرانيين "بني إسرائيل" اضطهاد من فرعون في أرض مصر، وبلغ الاضطهاد ذروته عندما أصدر فرعون أمره بقتل كل مولود ذكر للعبرانيين، ولد موسى ﷺفي تلك الظروف، وقد أرضعته أمه ثلاثة أشهر، ولكنها خشيت عليه من جنود فرعون المكلفين بالبحث عن أولاد العبرانيين الذكور وقتلهم، ولذلك أوحى لها الله ﷻ أن تصنع صندوقا وتضع موسى ﷺ فيه وتلقيه في النيل، فساق الماء الصندوق الذي فيه موسى ﷺ حتى وصل قصر فرعون المشرف على النيل، وكانت أخته تراقبه عن بعد وتتبع أثره، وقد هيأ اللهﷻ لهذا الصندوق من يلتقطه ويأتي به إلى امرأة فرعون، ولما رأت موسى ﷺ قذف الله محبته في فؤادها فطلبت من فرعون أن يبقيه على قيد الحياة ليكون قرة عين لهما.

نشأ موسى ﷺ وتربى في بيت فرعون، وعندما بلغ أشده آتاه الله قوة وبأساً وحكماً وعلما، وعرف من أمه ومن بقية أسرته قصة ولادته ونشأته في القصر الفرعوني، وأنه من بني إسرائيل ومن الشعب المضطهد من قبل فرعون وجنوده، ولذلك اخذ يعمل على تخفيف الاضطهاد عن بني إسرائيل، ويدفع عنهم الظلم بقدر استطاعته، فصار الإسرائيليون في مصر يستنصرونه في كل مناسبة، وبقي في مصر إلى الوقت الذي عرفوا فيه أنه هو الذي قتل المصري بالأمس، ولذلك فر منهم وخرج من المدينة خائفاً يترقب.

اتجه موسى ﷺ إلى جهة بلاد الشام حتى وصل إلى مدين، فلما ورد ماءها وجد عليها امة من الناس يسقون، ووجد من دونهم امرأتين تذودان أغنامهما عن الماء، منتظرتين حتى يتم

الرعاة الأقوياء سقيهم، فنهض موسى ﷺ وسقى لهما، وقد أعجب أبوهما الشيخ الكبير بالعمل الذي قام به موسى ﷺ، فأمر إحداهما أن تعود إلى موسى ﷺ وتبلغه دعوة أبيها ليجزيه عن عمله، دخل موسى على الشيخ الكبير فقص عليه القصص، ووصف له حاله وحال بني إسرائيل في مصر، فقال له "لا تخف لقد نجوت من القوم الظالمين"، وزوجه إحدى ابنتيه، وقد لبث موسى ﷺ في مدين عشر سنين في خدمة صهره.

عاد موسى ﷺ بعد أن أوحى الله له ما أوحى، وكلفه أن يذهب وأخيه هارون إلى الطاغية فرعون، وأعطاه الله الآيات، فحمل موسى ﷺ الرسالة ومعه المعجزات، ودخل مصر.

أجرى موسى ﷺ مفاوضات كبيرة ومعقدة مع فرعون وقومه يدعوهم إلى عبادة ا لله ﷻ، وقد كان فرعون جبارا وطاغية وقد أضل قومه وأستخفهم فأطاعوه وأوردهم النار، ويشير إلى هذا قوله تعالى ﴿وَأَضَلَّ فِرْعَوْنُ قَوْمَهُ وَمَا هَدَى﴾[57]، وقوله ﴿فَاسْتَخَفَّ قَوْمَهُ فَأَطَاعُوهُ إِنَّهُمْ كَانُوا قَوْماً فَاسِقِينَ﴾[58]، وقوله ﴿يَقْدُمُ قَوْمَهُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ فَأَوْرَدَهُمُ النَّارَ وَبِئْسَ الْوِرْدُ الْمَوْرُودُ﴾[59]، وكان قوم فرعون يطيعونه في كل ما يأمرهم، وكانوا يتميزون ببراعتهم بالسحر.

وقد استهدف موسى ﷺ من مفاوضاته مع فرعون إقناعه بالسماح لبني إسرائيل بالخروج من مصر، لكن فرعون طارده بجيش عظيم حتى وصلوا البحر، وهناك ظن أتباع موسى ﷺ أنهم مدركون ولكن الله ﷻ أوحى إليه أن يضرب البحر بعصاه لينجيه ومن معه ويهلك فرعون وجنوده ويجعلهم عبرة للآخرين.

معجزات موسى عليه السلام

نستعرض فيما يأتي بعضا من معجزات موسى ﷺ:

1. أنجاه الله ﷻ من الغرق عندما رمته أمه في اليم، ويظهر هذا في قوله تعالى ﴿وَأَوْحَيْنَا إِلَى أُمِّ مُوسَى أَنْ أَرْضِعِيهِ فَإِذَا خِفْتِ عَلَيْهِ فَأَلْقِيهِ فِي الْيَمِّ وَلا تَخَافِي وَلا تَحْزَنِي إِنَّا رَادُّوهُ إِلَيْكِ وَجَاعِلُوهُ مِنَ الْمُرْسَلِينَ﴾(60).
2. تربى في بيت عدوه فرعون، ويتبين هذا قوله تعالى ﴿اقْذِفِيهِ فِي التَّابُوتِ فَاقْذِفِيهِ فِي الْيَمِّ فَلْيُلْقِهِ الْيَمُّ بِالسَّاحِلِ يَأْخُذْهُ عَدُوٌّ لِي وَعَدُوٌّ لَهُ وَأَلْقَيْتُ عَلَيْكَ مَحَبَّةً مِنِّي وَلِتُصْنَعَ عَلَى عَيْنِي﴾(61).
3. بعثه الله ﷻ بآيات بهرت الأبصار وخضعت لها رقاب السحرة، فقد جاءهم بسحر يفوق سحرهم وهم أمهر السحرة آنذاك(62)، فعصاه أصبحت ثعبانا يلقف سحرهم، ويظهر هذا في قوله تعالى ﴿وَأَوْحَيْنَا إِلَى مُوسَى أَنْ أَلْقِ عَصَاكَ فَإِذَا هِيَ تَلْقَفُ مَا يَأْفِكُونَ﴾(63)، ويخرج يده فإذا هي بيضاء، كما في قوله تعالى ﴿وَأَدْخِلْ يَدَكَ فِي جَيْبِكَ تَخْرُجْ بَيْضَاءَ مِنْ غَيْرِ سُوءٍ﴾(64).
4. يضرب البحر بعصاه فينفلق البحر باذن اللهﷻ ليعبر هو ومن معه ثم يعود البحر بعد ذلك إلى ما كان عليه ليغرق فرعون وجنوده، ويظهر هذا في قوله تعالى ﴿وَلَقَدْ أَوْحَيْنَا إِلَى مُوسَى أَنْ أَسْرِ بِعِبَادِي فَاضْرِبْ لَهُمْ طَرِيقاً فِي الْبَحْرِ يَبَساً لا تَخَافُ دَرَكاً وَلا تَخْشَى﴾(65).
5. ضرب الحجر بامر اللهﷻ فانفجرت منه اثنتا عشرة عينا ليستسقي قومه، ويشير إلى هذا قوله تعالى ﴿وَإِذِ اسْتَسْقَى مُوسَى لِقَوْمِهِ فَقُلْنَا اضْرِبْ بِعَصَاكَ الْحَجَرَ

فَـانْفَجَرَتْ مِنْـهُ اثْنَتَـا عَشْـرَةَ عَيْنـاً قَـدْ عَلِـمَ كُـلُّ أُنَـاسٍ مَشْرَبَـهُم﴾[66].

الدروس المستخلصة من مفاوضات موسى عليه السلام

كانت المفاوضات التي أجراها موسى عليه السلام مع فرعون تتميز بالصعوبة والتعقيد ولكنها انتهت بانتصاره بفضل الله وقدرته على قصم الجبارين، ويمكن تلخيص الدروس المستخلصة من تلك المفاوضات كالآتي:

1. ينبغي إعداد المتفاوض إعدادا يتناسب مع صعوبة القضية التفاوضية، وإمكانات الآخر وأساليبه، ولذلك أعد الله جل جلاله موسى عليه السلام إعدادا كاملا قبل أن يأمره بالذهاب إلى فرعون، وآتاه علما ورشدا، ويؤكد هذا قوله تعالى ﴿وَلَمَّا بَلَغَ أَشُدَّهُ وَاسْتَوَى آتَيْنَاهُ حُكْماً وَعِلْماً وَكَذَلِكَ نَجْزِي الْمُحْسِنِينَ﴾[67]. إضافة إلى ذلك أمده بأدوات تمكنه من مواجهة سحرة فرعون فجعل عصاه حية تلقف ما يأفكون، ويظهر هذا في قوله تعالى ﴿وَأَوْحَيْنَا إِلَى مُوسَى أَنْ أَلْقِ عَصَاكَ فَإِذَا هِيَ تَلْقَفُ مَا يَأْفِكُونَ﴾[68]، ويخرج يده بيضاء من غير سوء أمام فرعون وقومه، ويتبين هذا في قول الحق تبارك وتعالى ﴿وَاضْمُمْ يَدَكَ إِلَى جَنَاحِكَ تَخْرُجْ بَيْضَاءَ مِنْ غَيْرِ سُوءٍ آيَةً أُخْرَى﴾[69].
2. يتعين على المتفاوض أن يطلب من الجهة التي يتفاوض نيابة عنها أن تمده بالدعم وتعزز قدراته الذاتية، ولذلك طلب موسى عليه السلام من الله عز وجل أن يشرح له صدره، وييسر له أمره، ويحلل عقدة لسانه ليفقهوا قوله، ويشد أزره بأخيه، ويؤكد هذا قوله تعالى ﴿قَالَ رَبِّ اشْرَحْ لِي صَدْرِي وَيَسِّرْ لِي أَمْرِي وَاحْلُلْ عُقْدَةً مِنْ لِسَانِي﴾[70]، وقوله ﴿وَاجْعَلْ لِي وَزِيراً مِنْ أَهْلِي هَارُونَ أَخِي اشْدُدْ بِهِ أَزْرِي وَأَشْرِكْهُ فِي أَمْرِي﴾[71]، ويتبين

من هذا أن على المتفاوض أن يحدد إمكاناته وقدراته بصورة موضوعية قبل بدء المفاوضات، ويحدد مقدار الدعم والمساندة التي يطلبها من الجهة التي يتفاوض نيابة عنها ليتمكن من القيام بالمفاوضات المكلف بها بالمستوى المطلوب.

3. على للجهة التي تكلف من يتفاوض نيابة عنها أن تقوم بتزويده بكل المعلومات المتعلقة بالطرف الآخر ليكون ملما بخصائص الآخر وإمكاناته وأساليبه، ولذلك بين الله ﷻ لموسى وأخيه عليهما السلام أن فرعون طغى وعلا في الأرض وأورد قومه مورد التهلكة، وأضلهم واستضعفهم، ويؤكد هذا قوله تعالى ﴿اذْهَبْ إِلَى فِرْعَوْنَ إِنَّهُ طَغَى﴾[73]، وقوله ﴿وَأَضَلَّ فِرْعَوْنُ قَوْمَهُ وَمَا هَدَى﴾[73]، و قوله ﴿فَاسْتَخَفَّ قَوْمَهُ فَأَطَاعُوهُ إِنَّهُمْ كَانُوا قَوْماً فَاسِقِينَ﴾[74].
4. ضرورة قيام الجهة التي تكلف من بتفاوض نيابة عنها بتقديم مختلف انواع الدعم والمساندة له في جميع مراحل المفاوضات بهدف تمكنه من تحقيق الاهداف المطلوبة من المفاوضات، ولذلك كان الله ﷻ مع موسى عليه السلام، ويؤكد هذا قوله تعالى ﴿قَالَ لا تَخَافَا إِنَّنِي مَعَكُمَا أَسْمَعُ وَأَرَى﴾[75]، وامده بجميع الأسباب التي تمكنه من تحقيق الأهداف المهمة المكلف بها ومنها: تميكن موسى عليه السلام من الفوز على سحرة فرعون ونجاته من الغرق ، ويؤكد هذا في قوله تعالى ﴿ فَأَوْحَيْنَا إِلَى مُوسَى أَنِ اضْرِبْ بِعَصَاكَ الْبَحْرَ فَانْفَلَقَ فَكَانَ كُلُّ فِرْقٍ كَالطَّوْدِ الْعَظِيمِ وَأَنْجَيْنَا مُوسَى وَمَنْ مَعَهُ أَجْمَعِينَ ثُمَّ أَغْرَقْنَا الْآخَرِينَ﴾[76].
5. أن يكون المتفاوض لينا مع الطرف الآخر وسمحا في جميع مراحل المفاوضات، ولذلك أمر الله تعالى موسى وأخيه

عليهما السلام أن يقولا لفرعون قولا لينا لعله يتذكر قدرة الله ويخشى ﴿فَقُولا لَهُ قَوْلاً لَيِّناً لَعَلَّهُ يَتَذَكَّرُ أَوْ يَخْشَى﴾[77].

6. أن يقوم المتفاوض بتحديد أهدافه من مفاوضاته مع الطرف الآخر بدقة، ولذلك كان هدف موسى عليه السلام من فرعون أن يؤمن بالله جل جلاله ويرسل معه بني إسرائيل، ويتبين هذا في قوله تعالى ﴿فَأْتِيَاهُ فَقُولا إِنَّا رَسُولا رَبِّكَ فَأَرْسِلْ مَعَنَا بَنِي إِسْرائيلَ وَلا تُعَذِّبْهُم﴾[78].
7. أن يتجنب المتفاوض الخوض فيما لا يعرفه مطلقا، وهذا ما فعله موسى عليه السلام عندما سأله فرعون عن مصير القرون الأولى، ويظهر هذا في قوله تعالى ﴿قَالَ فَمَا بَالُ الْقُرُونِ الْأُولَى قَالَ عِلْمُهَا عِنْدَ رَبِّي فِي كِتَابٍ لا يَضِلُّ رَبِّي وَلا يَنْسَى﴾[79].
8. ينبغي للمتفاوض أن يحدد بدقة وموضوعية للجهة التي يتفاوض نيابة عنها موقف الطرف الآخر، ولذلك بين موسى عليه السلام لله جل جلاله أن فرعون رفض رفضا قاطعا جميع الأدلة والبراهين المقدمة له، ويؤكد هذا قوله تعالى ﴿وَلَقَدْ أَرَيْنَاهُ آيَاتِنَا كُلَّهَا فَكَذَّبَ وَأَبَى﴾[80].
9. يفضل أن تكون المفاوضات علنية لكي تكون نتائجها مؤثرة في أكبر عدد ممكن من الناس، ولذلك طلب موسى عليه السلام أن يكون اللقاء مع سحر فرعون أمام الملأ في يوم العيد، وأن يكون الوقت ضحى، ويشير إلى هذا قوله تعالى ﴿فَلَنَأْتِيَنَّكَ بِسِحْرٍ مِثْلِهِ فَاجْعَلْ بَيْنَنَا وَبَيْنَكَ مَوْعِداً لا نُخْلِفُهُ نَحْنُ وَلا أَنْتَ مَكَاناً سُوَىً قَالَ مَوْعِدُكُمْ يَوْمُ الزِّينَةِ وَأَنْ يُحْشَرَ النَّاسُ ضُحىً﴾[81].
10. ضرورة تبصير الطرف الآخر بالأضرار التي يمكن أن تصيبه في حال رفضه الأدلة المقدمة له، ولذلك أوضح موسى عليه السلام لفرعون أن الله جل جلاله قد جعل العذاب على من كذب وتولى

في قوله تعالى ﴿إِنَّا قَدْ أُوحِيَ إِلَيْنَا أَنَّ الْعَذَابَ عَلَى مَنْ كَذَّبَ وَتَوَلَّى﴾(82).

11. تلعب قوة البراهين والأدلة التي يمتلكها المتفاوض دورا كبيرا في حمل القوى والأطراف المساندة للطرف الآخر في معظم الحالات على تغيير مواقفها والتخلي عن دعمها ومساندتها له، وهذا ما حصل فعلا مع السحرة الذين أعدهم فرعون ليكونوا عونا له فقد آمنوا بما قدمه موسى عليه السلام ويؤكد هذا قوله تعالى ﴿فَأُلْقِيَ السَّحَرَةُ سُجَّداً قَالُوا آمَنَّا بِرَبِّ هَارُونَ وَمُوسَى﴾(83)، ولم يقف الأمر عند إيمانهم فحسب إنما أعلنوا استعدادهم لتحمل جميع العقوبات التي يفرضها فرعون عليهم في حالة إيمانهم بموسى عليه السلام، ويتجلى هذا في قوله تعالى ﴿قَالَ آمَنْتُمْ لَهُ قَبْلَ أَنْ آذَنَ لَكُمْ إِنَّهُ لَكَبِيرُكُمُ الَّذِي عَلَّمَكُمُ السِّحْرَ فَلَأُقَطِّعَنَّ أَيْدِيَكُمْ وَأَرْجُلَكُمْ مِنْ خِلافٍ وَلَأُصَلِّبَنَّكُمْ فِي جُذُوعِ النَّخْلِ وَلَتَعْلَمُنَّ أَيُّنَا أَشَدُّ عَذَاباً وَأَبْقَى قَالُوا لَنْ نُؤْثِرَكَ عَلَى مَا جَاءَنَا مِنَ الْبَيِّنَاتِ وَالَّذِي فَطَرَنَا فَاقْضِ مَا أَنْتَ قَاضٍ إِنَّمَا تَقْضِي هَذِهِ الْحَيَاةَ الدُّنْيَا﴾(84)، ويظهر من هذا أن السحرة تخلوا عن فرعون و أعلنوا إيمانهم بالله جل جلاله بعدما أدركوا أن الله خير وأبقى، ويؤكد هذا قوله تعالى ﴿إِنَّا آمَنَّا بِرَبِّنَا لِيَغْفِرَ لَنَا خَطَايَانَا وَمَا أَكْرَهْتَنَا عَلَيْهِ مِنَ السِّحْرِ وَاللَّهُ خَيْرٌ وَأَبْقَى﴾(85).

12. ضرورة إقرار المتفاوض بكل الأخطاء التي اقترفها بحق الطرف الآخر في الماضي بهدف إظهار حسن نيته وصدقه والاستعداد لحمل مسؤولية تلك الأخطاء، ولذلك اعترف موسى عليه السلام بفعلته المتعلقة بقتل المصري، ويشير إلى هذا قوله تعالى ﴿قَالَ أَلَمْ نُرَبِّكَ فِينَا وَلِيداً وَلَبِثْتَ فِينَا مِنْ عُمُرِكَ سِنِينَ وَفَعَلْتَ فَعْلَتَكَ الَّتِي فَعَلْتَ وَأَنْتَ مِنَ الْكَافِرِينَ قَالَ فَعَلْتُهَا إِذاً وَأَنَا مِنَ الضَّالِّينَ﴾(86).

13. ينبغي للمتفاوض أن يتجمل بالصبر ويتحمل جهالة وغلظة الطرف الآخر وكلماته الفظة وتهديداته، ولذلك صبر موسى ﷺ على جهالة فرعون وعلى أقواله الجارحة وتهديداته، ويشير إلى هذا قوله تعالى ﴿قَالَ إِنَّ رَسُولَكُمُ الَّذِي أُرْسِلَ إِلَيْكُمْ لَمَجْنُونٌ﴾(87)، وقولهِ ﴿فَاجْعَلْ لِي صَرْحاً لَعَلِّي أَطَّلِعُ إِلَى إِلَهِ مُوسَى و َإِنِّي لَأَظُنُّهُ مِنَ الْكَاذِبِينَ﴾(88)، وقوله ﴿قَالَ لَئِنِ اتَّخَذْتَ إِلَهاً غَيْرِي لَأَجْعَلَنَّكَ مِنَ الْمَسْجُونِينَ﴾(89).

14. يتعين على المتفاوض ان يقترح على الجهة التي يتفاوض نيابة عنها العقوبات التي يمكن أن تفرض على الطرف الآخر في المفاوضات، ولذلك طلب موسى ﷺ من الله ﷻ أن يطمس على أموال فرعون وملأه لأنهم استخدموها في المجالات التي تضل الناس عن سبيل الله ﷻ، وطلب أيضا أن يشدد على قلوبهم فلا يؤمنوا حتى يروا العذاب الأليم، ويظهر هذا في قوله تعالى ﴿وَقَالَ مُوسَى رَبَّنَا إِنَّكَ آتَيْتَ فِرْعَوْنَ وَمَلَأَهُ زِينَةً وَأَمْوَالاً فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا رَبَّنَا لِيُضِلُّوا عَنْ سَبِيلِكَ رَبَّنَا اطْمِسْ عَلَى أَمْوَالِهِمْ وَاشْدُدْ عَلَى قُلُوبِهِمْ فَلا يُؤْمِنُوا حَتَّى يَرَوُا الْعَذَابَ الْأَلِيمَ﴾(90).

15. ينبغي للمتفاوض الوفاء بالتزاماته قبل الآخر كاملة غير منقوصة، ولذلك خدم موسى ﷺ صهره عشر سنوات وهي المدة الأطول في الاتفاق، ويظهر هذا في قوله تعالى ﴿قَالَ إِنِّي أُرِيدُ أَنْ أُنْكِحَكَ إِحْدَى ابْنَتَيَّ هَاتَيْنِ عَلَى أَنْ تَأْجُرَنِي ثَمَانِيَ حِجَجٍ فَإِنْ أَتْمَمْتَ عَشْراً فَمِنْ عِنْدِكَ وَمَا أُرِيدُ أَنْ أَشُقَّ عَلَيْكَ سَتَجِدُنِي إِنْ شَاءَ اللَّهُ مِنَ الصَّالِحِينَ﴾(91).

16. يتعين على المتفاوض قبول النصيحة التي تقدم إليه، ولذلك أخذ موسى ﷺ بالنصيحة التي قدمها الرجل له، ويشير إلى هذا قوله تعالى ﴿وَجَاءَ رَجُلٌ مِنْ أَقْصَى الْمَدِينَةِ يَسْعَى قَالَ يَا

مُوسَـى إِنَّ الْمَـلأَ يَـأْتَمِرُونَ بِـكَ لِيَقْتُلُـوكَ فَـاخْرُجْ إِنِّـي لَـكَ مِـنَ النَّاصِحِينَ﴾[92].

مفاوضات عيسى عليه السلام

مثل عيسى كمثل آدم خلقه الله ﷻ من تراب وقـال لـه كـن فيكون، وهو كلمة الله ﷻ ألقاها إلـى الصـديقة مـريم، وهـو الـذي بشر بالنبي محمدﷺ، وقد آتاه الله ﷻ البينات، وأيده بروح القدس. وكان وجيها في الـدنيا والآخـرة ومـن المقـربين، وقـد دعـا قومـه لعبادة الله الواحد الأحد ولكنهم أبوا واستكبروا، ولم يؤمن به سوى البسطاء من القوم، وقـد بـين لقومـه الشـرائع التـي اختلفـوا فيهـا، ويؤكد هذا قوله تعالى ﴿وَلَمَّا جَاءَ عِيسَـى بِالْبَيِّنَـاتِ قَـالَ قَـدْ جِئْـتُكُمْ بِالْحِكْمَـةِ وَلِأُبَـيِّنَ لَكُـمْ بَعْـضَ الَّـذِي تَخْتَلِفُـونَ فِيـهِ فَـاتَّقُوا اللَّهَ وَأَطِيعُونِ﴾[93].

تتميز بداية مفاوضات عيسى عليه السلام مـع قومـه بالغرابـة، فقـد كانت منذ بدايتها معجـزة إلهيـة غيـر مسـبوقة لأنـه كلمهـم وهـو مازال في المهد ليـدفع عـن أمـه تهمـة البغـي التـي أطلقهـا عليهـا قومها لأنها ولدته ولم تكن قد تزوجت من قبل، وقد طلبت من امه ان يكلمهم ولكنهم رفضوا ان يسمعوا عيسىعليه السلام وقالوا كيف نكلـم مـن كـان فـي المهـد صـبيا، فأيقنـت نفوسـهم أنهـا تسـتهزئ بهـم وتنتقص منهم عندما طلبت منهم أن يكلموا مـن لا يعقـل الخطـاب ولا يقدر على الجواب آنذاك، ويؤكـد هـذا قولـه تعـالى ﴿فَأَشَـارَتْ إِلَيْهِ قَالُوا كَيْفَ نُكَلِّمُ مَنْ كَانَ فِي الْمَهْدِ صَبِيّاً قَالَ إِنِّي عَبْدُ اللَّهِ آتَانِيَ الْكِتَـابَ وَجَعَلَنِـي نَبِيّـاً وَجَعَلَنِـي مُبَارَكـاً أَيْـنَ مَـا كُنْـتُ وَأَوْصَـانِي بِالصَّلاةِ وَالزَّكَاةِ مَا دُمْتُ حَيّاً وَبَرّاً بِوَالِدَتِي﴾[94]، ويظهر من هـذه الآيات أن عيسى عليه السلام بين لقومه أن أمه صديقة ولـم تكـن امـرأة

سوء لتبرئتها مما نسب إليها الجاهلون من قومها رغم معرفتهم بأنها ليست بغيا، وأنه رسول الله ﷻ لهم وعبده، وهو ليس ابن الله كما يزعمون.

كما أن نهاية مفاوضات عيسى ﵇ كانت غريبة هي الأخرى، فبينما رجال الدين في بيت المقدس يقلبون الرأي في أمر التخلص منه ليشفوا غلهم، دلف عليهم رجل فأفضى إليهم بما أسكن خوفهم وأدخل السكينة إلى قلوبهم وأنه راغب في أن يدلهم على عيسى ﵇ ليتخلصوا منه وينزاح عنهم مصدر كمدهم وتستقر حالهم بعد قلقها، فدلهم على مكان عيسى ﵇ فامسكوا به وأصبح هو وتلاميذه بقبضتهم فقرروا صلبه لكن اللهﷻ قدر أن تمتد إليه يد العناية الإلهية فأخفاه الله ﷻعن أعين أعداءه ووقع تحت بصرهم يهوذا، وهو الذي وشى بعيسى ﵇ فساقوه إلى حيث صلب لأنه كان شديد الشبه بعيسى ﵇[95].

لقد رد الله ﷻ كيد يهوذا إليه جزاء وفاقا على خيانته لعيسى ﵇ ورفع الله ﷻ عيسى إليه فأناجه من القتل، ويشير إلى هذا قوله تعالى ﴿وَقَوْلِهِمْ إِنَّا قَتَلْنَا الْمَسِيحَ عِيسَى ابْنَ مَرْيَمَ رَسُولَ اللَّهِ وَمَا قَتَلُوهُ وَمَا صَلَبُوهُ وَلَكِنْ شُبِّهَ لَهُمْ وَإِنَّ الَّذِينَ اخْتَلَفُوا فِيهِ لَفِي شَكٍّ مِنْهُ مَا لَهُمْ بِهِ مِنْ عِلْمٍ إِلَّا اتِّبَاعَ الظَّنِّ وَمَا قَتَلُوهُ يَقِينا﴾[96].

معجزات عيسى عليه السلام

أمد ا اللهﷻ عيسى ﵇ بمعجزات ليظهر تأييده له، وقد كانت تلك المعجزات تتناسب مع أحوال قومه ومفاهيمهم وخبرتهم و براعتهم في الطب، ويظهر من القرآن الكريم أن تلك المعجزات كانت كالآتي:

1. إن الله ﷻ خلقه كما خلق آدم عليه السلام دون أب، فقد تكون في رحم أمه دون أن يمسسها بشر، ويظهر هذا في قوله تعالى ﴿إِنَّ مَثَلَ عِيسَى عِنْدَ اللَّهِ كَمَثَلِ آدَمَ خَلَقَهُ مِنْ تُرَابٍ ثُمَّ قَالَ لَهُ كُنْ فَيَكُونُ﴾(97).
2. تكلم مع الناس وهو في المهد، ويؤكد هذا قوله تعالى ﴿فَأَشَارَتْ إِلَيْهِ قَالُوا كَيْفَ نُكَلِّمُ مَنْ كَانَ فِي الْمَهْدِ صَبِيّاً﴾(98).
3. أبرأ ألاكمه، وهم أسوأ حالا من الأعمى، والأبرص والمجذوم ومن به مرض مزمن، وخلق من الطين طيرا وأحيى الموتى، ويؤكد هذا قوله تعالى ﴿وَرَسُولاً إِلَى بَنِي إِسْرائيلَ أَنِّي قَدْ جِئْتُكُمْ بِآيَةٍ مِنْ رَبِّكُمْ أَنِّي أَخْلُقُ لَكُمْ مِنَ الطِّينِ كَهَيْئَةِ الطَّيْرِ فَأَنْفُخُ فِيهِ فَيَكُونُ طَيْراً بِإِذْنِ اللَّهِ وَأُبْرِئُ الْأَكْمَهَ وَالْأَبْرَصَ وَأُحْيِي الْمَوْتَى بِإِذْنِ اللَّهِ وَأُنَبِّئُكُمْ بِمَا تَأْكُلُونَ وَمَا تَدَّخِرُونَ فِي بُيُوتِكُمْ إِنَّ فِي ذَلِكَ لَآيَةً لَكُمْ إِنْ كُنْتُمْ مُؤْمِنِينَ﴾(99).
4. لقد انزل الله ﷻ من السماء مائدة في ضوء طلب عيسى عليه السلام لتكون له ولمن معه آية، ويؤكد قوله تعالى ﴿قَالَ عِيسَى ابْنُ مَرْيَمَ اللَّهُمَّ رَبَّنَا أَنْزِلْ عَلَيْنَا مَائِدَةً مِنَ السَّمَاءِ تَكُونُ لَنَا عِيداً لِأَوَّلِنَا وَآخِرِنَا وَآيَةً مِنْكَ وَارْزُقْنَا وَأَنْتَ خَيْرُ الرَّازِقِينَ قَالَ اللَّهُ إِنِّي مُنَزِّلُهَا عَلَيْكُمْ فَمَنْ يَكْفُرْ بَعْدُ مِنْكُمْ فَإِنِّي أُعَذِّبُهُ عَذَاباً لا أُعَذِّبُهُ أَحَداً مِنَ الْعَالَمِينَ﴾(100).
5. أخبر عيسى عليه السلام الناس عن بعض المغيبات، ويشير إلى هذا قوله تعالى ﴿وَأُنَبِّئُكُمْ بِمَا تَأْكُلُونَ وَمَا تَدَّخِرُونَ فِي بُيُوتِكُمْ إِنَّ فِي ذَلِكَ لَآيَةً لَكُمْ إِنْ كُنْتُمْ مُؤْمِنِينَ﴾(101).
6. أحاط الله ﷻ عيسى عليه السلام بعنايته وحمايته من الذين أرادوا قتله، فقد هيأ الله ﷻ أنسانا آخر يشبهه ليصلب

بدلا عنه، ولذلك لم يتمكنوا من صلبه كما يدعون، ويؤكد هذا قوله تعالى ﴿وَقَوْلِهِمْ إِنَّا قَتَلْنَا الْمَسِيحَ عِيسَى ابْنَ مَرْيَمَ رَسُولَ اللَّهِ وَمَا قَتَلُوهُ وَمَا صَلَبُوهُ وَلَكِنْ شُبِّهَ لَهُمْ وَإِنَّ الَّذِينَ اخْتَلَفُوا فِيهِ لَفِي شَكٍّ مِنْهُ مَا لَهُمْ بِهِ مِنْ عِلْمٍ إِلَّا اتِّبَاعَ الظَّنِّ وَمَا قَتَلُوهُ يَقِيناً بَلْ رَفَعَهُ اللَّهُ إِلَيْهِ وَكَانَ اللَّهُ عَزِيزاً حَكِيماً﴾(102).

الدروس المستخلصة من مفاوضات عيسى عليه السلام

يظهر من دراسة مفاوضات عيسى عليه السلام ما يأتي:

1. يتعين على المتفاوض أن لا يألو جهدا من اجل إقناع الطرف الآخر في المفاوضات، ولذلك كان عيسى عليه السلام يحاول جاهدا إخراج قومه من الظلمات إلى النور ولم يترك سبيلا لهدايتهم إلا سلكه ولا بابا إلا طرقه بهدف انتشالهم مما هم فيه، ولم يبال بجمعهم، ولم تثنه مناوأتهم، بل صمد في سبيل الحق وسار متنقلا بين الناس يفند أقوال المعارضين ويكشف زيف آرائهم(103).
2. ينبغي للجهة التي تبعث من يتفاوض نيابة عنها أن تمده بكل ما يمكنه من تحقيق أهداف المهمة المكلف بها، ولذلك أمد الله جل جلاله عيسى عليه السلام بالمعجزات التي تمكنه من إقناع القوم الذين أرسل إليهم. وقد كانت تلك المعجزات من جنس ما كان معروفا في زمانه، ويؤكد هذا قوله تعالى ﴿إِذْ قَالَ اللَّهُ يَا عِيسَى ابْنَ مَرْيَمَ اذْكُرْ نِعْمَتِي عَلَيْكَ وَعَلَى وَالِدَتِكَ إِذْ أَيَّدْتُكَ بِرُوحِ الْقُدُسِ تُكَلِّمُ النَّاسَ فِي الْمَهْدِ وَكَهْلاً وَإِذْ عَلَّمْتُكَ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَالتَّوْرَاةَ وَالْإِنْجِيلَ وَإِذْ تَخْلُقُ مِنَ الطِّينِ كَهَيْئَةِ الطَّيْرِ

بِإِذْنِي فَتَنْفُخُ فِيهَا فَتَكُونُ طَيْراً بِإِذْنِي وَتُبْرِئُ الْأَكْمَهَ وَالْأَبْرَصَ بِإِذْنِي وَإِذْ تُخْرِجُ الْمَوْتَى بِإِذْنِي وَإِذْ كَفَفْتُ بَنِي إِسْرائيلَ عَنْكَ إِذْ جِئْتَهُمْ بِالْبَيِّنَاتِ فَقَالَ الَّذِينَ كَفَرُوا مِنْهُمْ إِنْ هَذَا إِلَّا سِحْرٌ مُبِينٌ﴾[104].

3. يحصل في الكثير من المفاوضات أن أحد الطرفين فيها أو كليهما يصر على وجهة نظره ولا يتنازل عن آرائه ومطالبه رغم المعلومات والحقائق التي تؤكد بطلان رأيه وعدم احقيته في مطالبه، وهذا ما حصل مع عيسى ﵇ فقد رفض قومه الإيمان بالله ﷻ والعمل بكتبه وتمادوا في طغيانهم، وأصروا على الاستمرار على الضلالة ولم يقف الأمر عند هذا بل اتهموه بالسحر.
4. يكون من حق الجهة التي تبعث من يتفاوض نيابة عنها أن تقوم بمساءلته لمعرفة مدى التزامه بالعمل في حدود الصلاحيات المخولة له، ويؤكد هذا قوله تعالى ﴿وَإِذْ قَالَ اللَّهُ يَا عِيسَى ابْنَ مَرْيَمَ أَأَنْتَ قُلْتَ لِلنَّاسِ اتَّخِذُونِي وَأُمِّيَ إِلَهَيْنِ مِنْ دُونِ اللَّهِ قَالَ سُبْحَانَكَ مَا يَكُونُ لِي أَنْ أَقُولَ مَا لَيْسَ لِي بِحَقٍّ إِنْ كُنْتُ قُلْتُهُ فَقَدْ عَلِمْتَهُ تَعْلَمُ مَا فِي نَفْسِي وَلا أَعْلَمُ مَا فِي نَفْسِكَ إِنَّكَ أَنْتَ عَلَّامُ الْغُيُوبِ﴾[105].

الفصل العاشر

مفاوضات صلح الحديبية

أجرى الرسول محمد صلى الله عليه وسلم عدة مفاوضات استهدفت تثبيت الدين الإسلامي، منها مفاوضاته مع ستة من عرب يثرب من الخزرج في موسم الحج، ومفاوضاته في العام الذي تلاه في بيعة العقبة الأولى مع اثني عشر رجلا (عشرة من الخزرج واثنان من الأوس)، ومفاوضاته في بيعة العقبة الثانية مع ثلاثة وسبعين رجلاً (اثنان وستون من الخزرج وأحد عشر من الأوس) بعد عام من بيعة العقبة الأولى، ومفاوضات مع المشركين بعد الهجرة والانتصار في معركة بدر الكبرى وكانت تدور حول أسرى تلك المعركة، ومفاوضات الحديبية التي سيتم التركيز عليها في هذا الفصل نظرا لأهميتها في تحقيق النصر للإسلام.

ولكن قبل توضيح مفاوضات صلح الحديبية والدروس المستخلصة منها نجد لزاما أن نقدم لمحة عن حياة الرسول محمد ﷺ الذي كان يمثل المسلمين في تلك المفاوضات، فنبين صفاته، وخصائصه التكريمية التي خصه بها الله ﷻ ومعجزاته.

لمحة عن حياة الرسول محمد صلى الله عليه وسلم

ولد الرسول محمد ﷺ في عام الفيل سنة570 م في مدينة مكة جنوب شبه الجزيرة العربية في منطقة متخلفة من العالم القديم بعيدة عن مراكز التجارة والحضارة والثقافة والفن. مات أبوه وهو لم يخرج بعد إلى الوجود، وماتت أمه وهو في السادسة من عمره. ترعرع في ظروف متواضعة كان أكثر العرب فيها آنذاك في مكة وفي المناطق المحيطة بها وثنيين ويعبدون الأصنام ويسكن معهم عدد قليل من اليهود والنصارى، لكن قلبه كان مملوء بالإيمان بأن الله واحد أحد.

و بعد أن بلغ الرسول محمد ﷺ الأربعين من عمره في عام 610م اصطفاه الله ﷻ ليحمل رسالة الإسلام السامية إلى الناس كافة، وفي سنة 613م ميلادية أذن الله ﷻ له أن يجاهر بالدعوة إلى الإسلام، فقام يدعو الناس إلى الله ﷻ في مكة وما حولها نحواً من عشر سنين بالحكمة والموعظة الحسنة.

هاجر في 622م إلى المدينة المنورة، وهي مدينة تقع على بعد 400 كيلو متر من مكة المكرمة، وتعد هجرته إلى المدينة المنورة نقطة تحول في حياته وفي التاريخ الإسلامي بسبب دخول الكثير من الأفراد في الإسلام بسرعة، وقد أسهمت هجرته الشريفة في إكساب الإسلام قوة ومنعة، وتعمق أثره في قلوب الناس، وتزايد عدد المهاجرين والأنصار بصورة ملفتة للنظر، وأصبح بإمكانهم الدفاع عن الإسلام في السنوات التي أعقبت الهجرة.

دخل الرسول محمد ﷺ في سنة 630م مكة المكرمة

فاتحا، وقد أسهم هذا الانتصار في حفز الأفراد في الجزيرة العربية إلى الدخول في الإسلام أفواجا وشهد الرسول ﷺ هذا الحدث، ويؤكد هذا قوله تعالى ﴿إِذَا جَاءَ نَصْرُ اللَّهِ وَالْفَتْحُ وَرَأَيْتَ النَّاسَ يَدْخُلُونَ فِي دِينِ اللَّهِ أَفْوَاجاً فَسَبِّحْ بِحَمْدِ رَبِّكَ وَاسْتَغْفِرْهُ إِنَّهُ كَانَ تَوَّاباً﴾[1].

وجدير ذكره أن سكان شبه الجزيرة العربية كانوا يتميزون بالغلظة ومشهورين بشراستهم في القتال، ولكنهم كانوا ممزقين ولم تكن لهم قوة أو سطوة، وقد استطاع الرسول محمد ﷺ لأول مرة في التاريخ أن يوحدهم ويملأهم بالإيمان ويهديهم جميعاً بالدعوة إلى الإله الواحد الأحد، ويرسي قواعد الإسلام وأصول الشريعة في العبادات والسلوك الاجتماعي والأخلاقي والمعاملات بين الناس في ضوء القرآن الكريم الذي يجد فيه الناس في مختلف الأزمنة والأماكن كل ما يحتاجون إليه في دنياهم وآخرتهم على وفق ما يرضي ا لله ﷻ ويحقق في الوقت ذاته أهدافهم.

ويعد الرسول محمد ﷺ أعظم زعيم سياسي عرفه التاريخ فهو المبشر بالديانة السمحاء التي تقوم على العدل والمساواة بين جميع الناس، وستبقى بصماته الرائعة والمؤثرة واضحة على جميع الأصعدة في تاريخ البشرية وحتى يرث الله ﷻ الأرض ومن عليها[2].

قبس من صفات الرسول محمد صلى الله عليه وسلم

كان الرسول ﷺ يحسن الظن بالله ﷻ ويأخذ بالأسباب بحكمة، وكان دائم البشر، سهل الخلق، لين الجانب، ولم يكن فظا ولا غليظا، ولا صخابا، ولا فاحشا، ولا عيابا، ولا مداحا، يتغافل عما لا ينسجم معه، ولا يوئس منه، ولا يخيب فيه، وقد ترك نفسه

من المراء، والجدال، والإكثار من الكلام، والمال، وما لا يعنيه. و كان لا يذم ولا يعيب أحدا، ولا يطلب عورة أحد (أي لا يكشف عورة أحد)، ولا يظهر ما يريد الشخص ستره ويخفيه عن الناس، ولا يتكلم إلا فيما يرجو ثوابه، ويصبر للغريب على الجفاء والغلظة في منطقه ومسألته، ولا يقطع على أحد حديثه حتى يجاوز الحق ويتعداه فيقطعه بنهي أو قيام، وكان يقول لأصحابه "إذا رأيتم طالب الحاجة فأرشدوه".

وكان سكوت الرسول ﷺ يدل على أربعة هي: الحلم، والحذر، والتقدير، والتفكر، وجمع له الحذر في أربع: أخذه بالحسن ليقتدي به، وتركه القبيح لينتهي عنه، واجتهاد الرأي فيما أصلح أمته، والقيام لهم بما جمع لهم في الدنيا والآخرة[3].

وتميز الرسول محمد ﷺ برجاحة عقله، وصدقه، و فراسته، وصحة رأيه، وصواب تدبيره، وحسن تآلفه مع الناس، وثباته في الشدائد، وصبره في البأساء، وحلمه ووقاره، وزهده في الدنيا وإعراضه عنها، فلم يخلف عينا ولا دينا.

وكان الرسول محمد ﷺ متواضعا، ويخفض جناحه للناس، ويعرض عن الجاهلين كما أمره الله ﷻ في قوله ﴿خُذِ الْعَفْوَ وَأْمُرْ بِالْعُرْفِ وَأَعْرِضْ عَنِ الْجَاهِلِينَ﴾[4]، ويختص عفوه بحق نفسه، ولذلك قال لقريش بعد فتح مكة المكرمة وقد اجتمعوا إليه "ما ظنكم بي"، قالوا "ابن عم كريم، فإن تعف فذلك الظن بك وإن تنتقم فقد أسأنا"، ولذلك قال لهم "بل أقول كما قال يوسف لأخوته "لاَ تَثْرَيبَ عَلَيْكُمُ الْيَوْمَ يَغْفِرُ اللهُ لَكُمْ وَهُوَ أَرْحَمُ الرَّاحِمِين"[5].

ومن سماته انه كان بأمته رؤوفا وعطوفا، ويحفظ العهد، وفيا بوعده حتى يبتدئ معاهدوه بالنقض فيجعل الله تعالى له مخرجا وهذا ما حصل في فعل قريش بصلح الحديبية إذ جعل الله

تعالى له الخير في نكثهم للعهد، ويرى الغدر من كبائر الذنوب[6].

ونهى الرسول محمد ﷺ عن تعظيمه وإطرائه ولذلك قال "لا تطروني كما أطرت النصارى عيسى ابن مريم إنما أنا عبد الله ورسوله فقولوا عبد الله ورسوله"، وقال في هذا الصدد "إذا رأيتم المداحين فحثوا التراب في وجوههم"، ومنع الاستغاثة به أو بأحد من الصالحين فقد روي أن أحد المنافقين كان يؤذي المؤمنين فقال بعضهم قوموا بنا نستغيث برسول الله من هذا المنافق، فقال الرسول ﷺ "لا يستغاث بي وإنما يستغاث بالله"، ونهى عن الحلف بغير الله ﷻ لأن الحلف ينطوي على تقدير وتعظيم للمحلوف به، ولذلك قال "من كان حالفا فلا يحلف إلا بالله"، وقال "من حلف بغير الله فقد أشرك"، و منع الذبح أو النذر لغير الله ﷻ وعد ذلك من الشرك في قوله "لعن الله من ذبح لغير الله"[7].

الخصائص التكريمية للرسول محمد صلى الله عليه وسلم

اختص الله ﷻ الرسول محمدا ﷺ بجملة من الخصائص، لم يخص بها أحدًا قبله من الأنبياء والرسل تكريما لمقامه وتشريفا لمكانته منها:

1. بشر عيسى بن مريم عليه السلام الناس بمجيء الرسول محمدﷺ قبل اكثر من خمسة قرون من ولادته، وهذه الحالة لم تحصل لغيره من الرسل والانبياء، ويؤكد هذا قوله تعالى "وَإِذْ قَالَ عِيسَى ابْنُ مَرْيَمَ يَا بَنِي إِسْرائيلَ إِنِّي رَسُولُ اللَّهِ إِلَيْكُمْ مُصَدِّقاً لِمَا بَيْنَ يَدَيَّ مِنَ التَّوْرَاةِ وَمُبَشِّراً بِرَسُولٍ يَأْتِي مِنْ بَعْدِي اسْمُهُ أَحْمَدُ فَلَمَّا جَاءَهُمْ بِالْبَيِّنَاتِ قَالُوا هَذَا سِحْرٌ مُبِينٌ"[8].
2. ناداه الله جل جلاله بالنبي والرسول، وهذه الخصوصية لم تثبت

لغيره من الأنبياء والرسل، وتؤكد هذه الحقيقة العديد من الآيات في القرآن الكريم حسبنا أن نذكر منها ما يأتي[9]: ﴿يَا أَيُّهَا النَّبِيُّ حَسْبُكَ اللَّهُ وَمَنِ اتَّبَعَكَ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ﴾، و﴿يَا أَيُّهَا الرَّسُولُ لا يَحْزُنْكَ الَّذِينَ يُسَارِعُونَ فِي الْكُفْرِ مِنَ الَّذِينَ قَالُوا آمَنَّا بِأَفْوَاهِهِمْ وَلَمْ تُؤْمِنْ قُلُوبُهُمْ﴾، بينما نادى الله ﷻ كل نبي باسمه، وحسبنا أن نشير إلى قوله تعالى ﴿وَقُلْنَا يَا آدَمُ اسْكُنْ أَنْتَ وَزَوْجُكَ الْجَنَّةَ وَكُلا مِنْهَا رَغَداً حَيْثُ شِئْتُمَا وَلا تَقْرَبَا هَذِهِ الشَّجَرَةَ فَتَكُونَا مِنَ الظَّالِمِينَ﴾[10]، وقوله ﴿إذ قال الله يا عيسى ابن مريم﴾[11]، وقوله ﴿قَالَ يَا نُوحُ إِنَّهُ لَيْسَ مِنْ أَهْلِكَ إِنَّهُ عَمَلٌ غَيْرُ صَالِحٍ فَلا تَسْأَلْنِ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ إِنِّي أَعِظُكَ أَنْ تَكُونَ مِنَ الْجَاهِلِينَ﴾[12]، وقوله ﴿قَالَ يَا مُوسَى إِنِّي اصْطَفَيْتُكَ عَلَى النَّاسِ بِرِسَالاتِي وَبِكَلامِي فَخُذْ مَا آتَيْتُكَ وَكُنْ مِنَ الشَّاكِرِينَ﴾[13]، وقوله ﴿وناديناه أن يا إبراهيم﴾[14].

3. رمى الله ﷻ أعداء الرسول محمد ﷺ نيابة عنه لينصره والذين معه يوم بدر[15]، ويظهر هذا في قوله تعالى ﴿فَلَمْ تَقْتُلُوهُمْ وَلَكِنَّ اللَّهَ قَتَلَهُمْ وَمَا رَمَيْتَ إِذْ رَمَيْتَ وَلَكِنَّ اللَّهَ رَمَى وَلِيُبْلِيَ الْمُؤْمِنِينَ مِنْهُ بَلاءً حَسَناً إِنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ عَلِيمٌ﴾[16].
4. نهى الله ﷻ العباد عن نداء الرسول محمد ﷺ باسمه كما ينادي بعضهم بعضًا، وطلب منهم مناداة نبيه الكريم بصفة النبوة والرسالة، تشريفًا لقدره، وبيانا لمنـزلته، ويؤكد هذا قوله تعالى ﴿لا تَجْعَلُوا دُعَاءَ الرَّسُولِ بَيْنَكُمْ كَدُعَاءِ بَعْضِكُمْ بَعْضاً﴾[17]، وقد نهت هذه الآية الكريمة المسلمين عن أن يكونوا مثل الأقوام الذين خاطبوا رسلهم وأنبياءهم بأسمائهم، وحسبنا أن نورد هنا قوله تعالى ﴿قَالُوا يَا مُوسَى اجْعَلْ لَنَا إِلَهاً كَمَا لَهُمْ آلِهَةٌ قَالَ إِنَّكُمْ قَوْمٌ تَجْهَلُونَ﴾[18]، وقوله ﴿إِذْ قَالَ الْحَوَارِيُّونَ يَا عِيسَى ابْنَ مَرْيَمَ هَلْ يَسْتَطِيعُ رَبُّكَ أَنْ

يُنَزِّلَ عَلَيْنَا مَائِدَةً مِنَ السَّمَاءِ قَالَ اتَّقُوا اللَّهَ إِنْ كُنْتُمْ مُؤْمِنِينَ﴾[19]، وقوله ﴿قَالُوا يَا هُودُ مَا جِئْتَنَا بِبَيِّنَةٍ وَمَا نَحْنُ بِتَارِكِي آلِهَتِنَا عَنْ قَوْلِكَ وَمَا نَحْنُ لَكَ بِمُؤْمِنِينَ﴾[20].

5. أقسم الله ﷻ بحياة الرسول محمد ﷺ، ويظهر هذا في قوله تعالى ﴿لَعَمْرُكَ إِنَّهُمْ لَفِي سَكْرَتِهِمْ يَعْمَهُونَ﴾[21].
6. إن الله وملائكته يصلون على الرسول محمد ﷺ، إضافة إلى هذا فإن الله ﷻ يأمر المؤمنين أن يصلوا على الرسول ﷺ، ويؤكد هذا قوله تعالى ﴿إِنَّ اللَّهَ وَمَلائِكَتَهُ يُصَلُّونَ عَلَى النَّبِيِّ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا صَلُّوا عَلَيْهِ وَسَلِّمُوا تَسْلِيماً﴾[22].
7. أخذ الله ﷻ له الميثاق من جميع الأنبياء بالإيمان به ونصرته وتأييده، ويظهر هذا في قوله تعالى ﴿وَإِذْ أَخَذَ اللَّهُ مِيثَاقَ النَّبِيِّينَ لَمَا آتَيْتُكُمْ مِنْ كِتَابٍ وَحِكْمَةٍ ثُمَّ جَاءَكُمْ رَسُولٌ مُصَدِّقٌ لِمَا مَعَكُمْ لَتُؤْمِنُنَّ بِهِ وَلَتَنْصُرُنَّهُ قَالَ أَأَقْرَرْتُمْ وَأَخَذْتُمْ عَلَى ذَلِكُمْ إِصْرِي قَالُوا أَقْرَرْنَا قَالَ فَاشْهَدُوا وَأَنَا مَعَكُمْ مِنَ الشَّاهِدِين﴾[23].
8. اخبره الله ﷻ أن أمته خير الأمم، ويؤكد هذا قوله تعالى ﴿كنتم خير أمة أخرجت للناس﴾[24]، وجاء في الحديث الرسول ﷺ "إنكم تتممون سبعين أمة، أنتم خيرها، وأكرمها على الله" [25].
9. أوجب الله ﷻ تقديم محبة الرسول محمد ﷺ على محبة النفس والأهل والمال والولد، ويشير إلى هذا قوله تعالى ﴿قُلْ إِنْ كَانَ آبَاؤُكُمْ وَأَبْنَاؤُكُمْ وَإِخْوَانُكُمْ وَأَزْوَاجُكُمْ وَعَشِيرَتُكُمْ وَأَمْوَالٌ اقْتَرَفْتُمُوهَا وَتِجَارَةٌ تَخْشَوْنَ كَسَادَهَا وَمَسَاكِنُ تَرْضَوْنَهَا أَحَبَّ إِلَيْكُمْ مِنَ اللَّهِ وَرَسُولِهِ وَجِهَادٍ فِي سَبِيلِهِ فَتَرَبَّصُوا حَتَّى يَأْتِيَ اللَّهُ بِأَمْرِهِ وَاللَّهُ لا يَهْدِي الْقَوْمَ الْفَاسِقِينَ﴾[26]، وقوله صلى الله عليه وسلم "لا يؤمن أحدكم حتى أكون أحب إليه من والده وولده والناس أجمعين".

10. ومن فضل الله ﷻ على الرسول محمد ﷺ أن يشهد قبل انتقاله إلى الرفيق الأعلى دخول قريش التي كانت تحاربه قبل مفاوضات الحديبية في الإسلام وهي مؤمنة بأنه رسول الله ﷻ ولم يقف الأمر عند هذا فحسب إنما تتولى قريش الدفاع عن الإسلام وتعمل على نشره ولم تحصل مثل هذه الحالة لبقية الرسل.

11. يؤكد القرآن الكريم أن نفرا من الجن استمعوا الى الرسول محمد ﷺ وهو يقرأ القرآن فآمنوا به وانذورا قومهم من مغبة عدم الايمان به، ويظهر هذا واضحا جليا في قوله تعالى "وَإِذْ صَرَفْنَا إِلَيْكَ نَفَراً مِنَ الْجِنِّ يَسْتَمِعُونَ الْقُرْآنَ فَلَمَّا حَضَرُوهُ قَالُوا أَنْصِتُوا فَلَمَّا قُضِيَ وَلَّوْا إِلَى قَوْمِهِمْ مُنْذِرِينَ قَالُوا يَا قَوْمَنَا إِنَّا سَمِعْنَا كِتَاباً أُنْزِلَ مِنْ بَعْدِ مُوسَى مُصَدِّقاً لِمَا بَيْنَ يَدَيْهِ يَهْدِي إِلَى الْحَقِّ وَإِلَى طَرِيقٍ مُسْتَقِيمٍ يَا قَوْمَنَا أَجِيبُوا دَاعِيَ اللَّهِ وَآمِنُوا بِهِ يَغْفِرْ لَكُمْ مِنْ ذُنُوبِكُمْ وَيُجِرْكُمْ مِنْ عَذَابٍ أَلِيمٍ" [27].

معجزات الرسول محمد صلى الله عليه وسلم

يظهر من دراسة جميع معجزات الأنبياء والرسل الذين سبقوا الرسول محمدا ﷺ بأنها كانت معجزات مادية تلائم العصر الذي عاشوا فيه وانتهت بانتهائه، إلا معجزة القرآن الكريم الذي أنزله الله ﷻ على الرسول محمد ﷺ فإنها لا تنتهي أبدا وستبقى إلى يوم يرث الله ﷻ الأرض ومن عليها، وقد كانت معجزات سيدنا محمد ﷺ عديدة حسبنا أن نشير إلى بعض منها:

1. لا يمكن الإتيان بمثل القرآن الكريم حتى لو اجتمعت الإنس والجن، ويؤكد هذا قوله تعالى ﴿قُلْ لَئِنِ اجْتَمَعَتِ الْأِنْسُ وَالْجِنُّ عَلَى أَنْ يَأْتُوا بِمِثْلِ هَذَا الْقُرْآنِ لا يَأْتُونَ بِمِثْلِهِ وَلَوْ كَانَ بَعْضُهُمْ لِبَعْضٍ ظَهِيراً﴾[28].
2. إن الله هو الحافظ للقرآن الكريم من التحريف إلى يوم

الدين، ويؤكد هذا قوله تعالى ﴿إِنَّا نَحْنُ نَزَّلْنَا الذِّكْرَ وَإِنَّا لَهُ لَحَافِظُونَ﴾[29].

3. أسرى الله ﷻ بالرسول محمد ﷺ من الأرض إلى السماء ليريه من آيات ربه الكبرى بزمن قياسي ليس بمقدور التقنيات المتطورة تحقيقه مطلقا، ويشير إلى هذا قوله تعالى ﴿سُبْحَانَ الَّذِي أَسْرَى بِعَبْدِهِ لَيْلاً مِنَ الْمَسْجِدِ الْحَرَامِ إِلَى الْمَسْجِدِ الأَقْصَى الَّذِي بَارَكْنَا حَوْلَهُ لِنُرِيَهُ مِنْ آيَاتِنَا إِنَّهُ هُوَ السَّمِيعُ الْبَصِير﴾[30].
4. عصم الله ﷻ الرسول محمدا ﷺ من الناس وكف أيديهم عنه ليمكنه من تبليغ الرسالة المكلف بها، ويظهر هذا في قوله تعالى ﴿يَا أَيُّهَا الرَّسُولُ بَلِّغْ مَا أُنْزِلَ إِلَيْكَ مِنْ رَبِّكَ وَإِنْ لَمْ تَفْعَلْ فَمَا بَلَّغْتَ رِسَالَتَهُ وَاللَّهُ يَعْصِمُكَ مِنَ النَّاسِ إِنَّ اللَّهَ لا يَهْدِي الْقَوْمَ الْكَافِرِينَ﴾[31].

طبيعة مفاوضات صلح الحديبية

توجه الرسول محمد ﷺ وأصحابه لأداء العمرة في مطلع ذي القعدة من السنة السادسة الهجرية وعدة الصحابة إذ ذاك ألف وأربعمائة، وهم أهل الشجرة وأهل بيعة الرضوان، وقد استنفر العرب ومن حوله من أهل البوادي من الأعراب ليخرجوا معه لكنهم أبطؤوا عليه فخرج بمن معه من المهاجرين والأنصار[32].

وبعد أن وصل الرسول محمد ﷺ والذين معه إلى ذي الحليفة صلوا وأحرموا بالعمرة، وهناك بعث بسر بن سفيان الخزاعي الكعبي عينا له إلى قريش ليأتيه بخبرهم، وعندما وصلوا عسفان جاءهم بسر بن سفيان الكعبي بخبر قريش فقال "يا رسول الله أن قريشا قد سمعت بمسيرك فخرجوا إليك وقد نزلوا بذي طوى يعاهدون الله لا تدخلها عليهم أبداً"، فقال أبو بكر ﷺ

"يا رسول الله خرجت إلى البيت لا تريد قتل أحد ولا حرب أحد فتوجه إلى البيت، فمن صدنا عنه قاتلناه"، فقال الرسول ﷺ للذين معه "امضوا على اسم الله"[33].

وفي عسفان علم الرسول محمد ﷺ بقرب خيل المشركين منه فصلى بأصحابه صلاة الخوف وقرر أن يسلك طريقا وعرة عبر ثنية المرار وهي مهبط الحديبية لتفادي الاشتباك معهم، وعندما علمت قريش بتغيير المسلمين خط سيرهم عسكرت ببلدح، وقد أراد الرسول ﷺ من ذلك أن تفهم قريش أنه لا يريد حرباً معهم، وإنما يريد زيارة البيت الحرام وتعظيمه، وهو حق للمسلمين، كما هو حق لغيرهم، وعندما تأكدت قريش من ذلك أرسلت إليه من يفاوضه ويتعرف في الوقت ذاته على قوة المسلمين ومدى عزمهم على القتال، وكان الذي بعثوا به هو بديل بن ورقاء من خزاعة، الذي بين للمسلمين أن قريشا تعتزم صدهم عن دخول مكة، فأوضح له الرسول محمد ﷺ سبب مجيئه ومن معه لمكة وبين له الأضرار التي تلحق قريشا من استمرار الحرب، واقترح أن تكون بين المسلمين وقريش هدنة إلى وقت معلوم حتى يتضح لهم الأمر، وإن أبوا فلا مناص من الحرب ولو كان في ذلك التهلكة[34].

عاد بديل بن ورقاء إلى قريش، وقال لهم "يا معشر قريش إنكم تعجلون على محمد، فهو لم يأت لقتال وإنما جاء زائراً للبيت"، لكن قريشا بعد أن سمعت منه ذلك، قالوا "فلا والله لا يدخلها علينا عنوة أبدا"[35].

حاول الرسول محمد ﷺ أن يؤكد لقريش هدفه من هذه الزيارة مرة أخرى ويشهد على ذلك كل العرب، لذلك أرسل إليهم

خراش بن أمية الخزاعي ليوضح لهم الغاية من مجيئه إلى مكة المكرمة، ولكن قريش همت بقتل خراش بن أمية الخزاعي فمنعتهم الأحابيش قوم خراش.

استمر الرسول محمد ﷺ في إرسال المبعوثين لقريش رغم معرفته بموقفهم الرافض بالسماح له وللمؤمنين الذين معه من زيارة البيت الحرام، ولذلك بعث إليهم عثمان بن عفان ﵁. نزل عثمان ﵁ في حماية وجوار أبان بن سعيد بن العاص الأموي حتى أدى رسالته، وقد أذنت قريش لعثمان ﵁ بالطواف بالبيت، لكنه قال "ما كنت لأفعل هذا حتى يطوف به الرسول محمد ﷺ"، فاحتبست قريش عثمان ﵁عندها، وقد بلغ الرسول محمدا ﷺ أن عثمان ﵁ قد قتل، ولذلك دعا الرسول محمد ﷺ أصحابه للبيعة تحت الشجرة، فبايعوه جميعاً على الموت، ولذلك أثنى على الذين بايعوه آنذاك قائلا "أنتم خير أهل الأرض"، وأضاف "لا يدخل النار إن شاء الله أحد من الذين بايعوا تحت هذه الشجرة"، وسميت هذه البيعة بيعة الرضوان، لأن الله تعالى رضي عن أصحابها، ويؤكد هذا قوله تعالى ﴿لَقَدْ رَضِيَ اللَّهُ عَنِ الْمُؤْمِنِينَ إِذْ يُبَايِعُونَكَ تَحْتَ الشَّجَرَةِ فَعَلِمَ مَا فِي قُلُوبِهِمْ فَأَنْزَلَ السَّكِينَةَ عَلَيْهِمْ وَأَثَابَهُمْ فَتْحاً قَرِيباً﴾[36].

وبعد بيعة الرضوان سمحت قريش لعثمان ﵁ بالعودة وبدأت إرسال السفراء للمسلمين للتفاوض معهم بعدما تأكدت من أهدافهم من الزيارة، وأيقنت نفوسهم أن القادمين إليها قد بايعوا الرسول محمدا ﷺ حتى الموت، وإنهم عازمون على بلوغ مأربهم أو الموت دونه، ولذلك بعثت عروة بن مسعود الثقفي الذي قال له الرسول محمد ﷺ ما قال لبديل، لكن عروة رد قائلا "أي محمد، أرأيت إن استأصلت أمر قومك، هل سمعت بأحد من العرب

اجتاح أهله قبلك؟ وإن تكن الأخرى، فإني والله لا أرى وجوهاً وإني لأرى أشواباً من الناس خليقاً أن يفروا ويدعوك". وقد لحظ عروة تعظيم الصحابة للرسول محمد ﷺ وايمانهم بالرسالة التي جاء بها من الله، وحبهم له، وتفانيهم في طاعته، ولذلك قال لقريش بعدما رجع إليهم "والله لقد وفدت على الملوك ووفدت على قيصر وكسرى والنجاشي، والله ما رأيت ملكاً قط يعظمه أصحابه مثل ما يعظم أصحاب محمد محمداً"(37).

ثم بعثت قريش الحليس بن علقمة الكناني سيد الأحابيش، فلما رآه الرسول محمد ﷺ قال "إن هذا من قوم يتألهون فابعثوا الهدي في وجهه حتى يراه"، فلما رأى الحليس الهدي يسيل عليه من عرض الوادي في قلائده، رجع إلى قريش قبل أن يصل إلى رسول محمد ﷺ إعظاماً لما رأى، وقال لقريش "رأيت البدن قد قلدت وأشعرت، فما أرى أن تصدوهم عن البيت"، فقالوا له "اجلس، إنما أنت أعرابي لا علم لك"، فغضب وقال "يا معشر قريش، والله ما على هذا حالفناكم، أيصد عن بيت الله من جاءه معظما له! والذي نفس الحليس بيده لتخلن بين محمد وبين ما جاء له أو لأنفرن بالأحابيش نفرة رجل واحد"، قالوا "كف عنا حتى نأخذ لأنفسنا ما نرضى به".

وبعد ذلك أرسلت قريش إلى الرسول ﷺ مكرز بن حفص، فلما رآه الرسول محمد ﷺ قال "هذا مكرز وهو رجل فاجر"، فبينما كان مكرز يكلم الرسول محمد ﷺ جاء سهيل بن عمرو مبعوثا من قبل قريش، فقال الرسول محمد ﷺ لأصحابه متفائلاً "لقد سهل لكم أمركم"، وأضاف "لقد أرادت قريش الصلح حين بعثوا هذا الرجل"، وكانت قريش قد قالت لسهيل بن عمرو "ائت محمداً فصالحه، ولا يكن في صلحه إلا أن يرجع عنا عامه هذا،

فو الله لا تحدث العرب عنا أنه دخلها علينا عنوة أبداً"، فلما انتهى سهيل بن عمرو إلى الرسول محمد ﷺ بدأت بين الطرفين مفاوضات صعبة ومعقدة بسبب شروط ممثل قريش، لكن الرسول ﷺ استطاع بفضل حكمته،ومرونته، ونظرته الإستراتيجية الثاقبة، والأخلاق العظيمة التي يتحلى بها أن ينتهي من تلك المفاوضات بعقد صلح الحديبية(38).

وتجدر الإشارة إلى أن قريشا لم تتوقف عن التحرش بالمسلمين واستفزازهم والإساءة إليهم خلال مراحل صلح المفاوضات، ولكن الرسول محمدا ﷺ والصحابة واجهوا تلك التحرشات بانضباط شديد، وحلم، وصبر بهدف تفويت الفرصة على قريش التي كانت تسعى بكل ما أوتيت إلى جر المسلمين للحرب أوعدم إبرام الصلح، ومن تلك الاستفزازات مثلا حاول ثمانون من رجال مكة مهاجمة معسكر المسلمين في غرة، فأسرهم المسلمون وعفا عنهم الرسول ﷺ، وكرر المحاولة ثلاثون آخرون من قريش أثناء إبرام الصلح، فأسروهم المسلمين ولكن الرسول ﷺا أطلق سراحهم.

وبعد إبرام الصلح بين المسلمين وقريش حاول سبعون من المشركين استفزاز المسلمين، فأسروهم وقبض سلمة بن الأكوع على أربعة من المشركين أساءوا إلى الرسول محمد ﷺ بعد إبرام الصلح فعفا عنهم الرسول ﷺ، ويؤكد هذا قوله تعالى ﴿وَهُوَ الَّذِي كَفَّ أَيْدِيَهُمْ عَنْكُمْ وَأَيْدِيَكُمْ عَنْهُمْ بِبَطْنِ مَكَّةَ مِنْ بَعْدِ أَنْ أَظْفَرَكُمْ عَلَيْهِمْ وَكَانَ اللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيراً﴾(39).

تعريف صلح الحديبية

يشير صلح الحديبية إلى المعاهدة التي تم التوصل لها بعد مفاوضات معقدة وصعبة تمت في مطلع ذي العقدة من السنة السادسة للهجرة بين المسلمين بقيادة الرسول محمد بن عبد الله ﷺ وبين قريش التي لم تكن تدين بالإسلام آنذاك وكان يمثلها في تلك المفاوضات سهيل بن عمرو، وقد تمكن الرسول محمد ﷺ من إدارة تلك المفاوضات بأساليب تميزت بالكفاءة العالية جعلته يحصد ثمارا كان لها دور فاعل ومباشر في تحقيق النصر للإسلام وانتشاره فيما بعد، ولذلك تعد هذه المفاوضات من أبرز المفاوضات التي أجراها الرسول محمد ﷺ.

وثيقة صلح الحديبية

جاء في وثيقة صلح الحديبية ما يأتي: "باسمك اللهم هذا ما صلح عليه محمد بن عبد الله سهيل بن عمرو واصطلحا على وضع الحرب بين الناس عشر سنين يأمن فيهم الناس ويكف بعضهم عن بعض. وأنه من قدم مكة من أصحاب محمد حاجاً أو معتمراً، أو يبتغي من فضل الله فهو آمن على دمه وماله، ومن قدم المدينة من قريش مجتازاً إلى مصر أو إلى الشام يبتغي من فضل الله فهو آمن على دمه وماله. ومن أتى محمداً من قريش بغير إذن وليه رده عليهم ومن جاء قريشا من محمد لم يردوه عليه وأن بيننا عيبة مكفوفة، وأنه لا أسلال ولا أغلال. وأنه من أحب أن يدخل في عقد محمد وعهده دخله، ومن أحب أن يدخل في عقد قريش وعهدهم دخل فيه، وأنك(المقصود الرسول محمد) ترجع عنا عامك هذا، فلا تدخل علينا مكة، وأنه إذا كان عام قابل خرجنا عنك فدخلتها بأصحابك فأقمت بها ثلاثاً، معك سلاح الراكب والسيوف في القرب ولا تدخلها بغيرها وعلى أن الهدي حيث ما جئناه ومحله فلا تقدمه علينا". وقد اشهد على الصلح

رجال من المسلمين ورجال من المشركين[40].

بنود صلح الحديبية

يمكن تلخيص البنود التي تضمنتها وثيقة صلح الحديبية كآلاتي[41]:

1. وضع الحرب عشر سنين يأمن فيها الناس ويكف بعضهم عن بعض.
2. من أتى الرسول محمدا ﷺ دون إذن وليه رده، ومن أتى قريشاً ممن كانوا مع رسول الله ﷺ لم يردوه عليه.
3. لا أسلال (لا سرقة) ولا أغلال (لا خيانة) بين المسلمين وقريش خلال مدة الصلح.
4. ان من أحب أن يدخل في عقد محمد ﷺ وعهده دخل فيه، ومن أحب أن يدخل في عقد قريش وعهدهم دخل فيه.
5. يرجع الرسول محمد ﷺعن مكة عامه ذاك فلا يدخلها.
6. تخرج قريش عن الرسول محمد ﷺ في العام القابل عن الحرم فيعتمر ويدخل مكة بأصحابه.
7. لا يكون مع الرسول محمد ﷺ واصحابه في دخوله مكة غير سلاح الراكب وتكون السيوف في القرب.
8. لا يخرج الرسول محمد ﷺ من مكة بأحد من أهلها إن أراد أن يتبعه.
9. لا يمنع الرسول محمد ﷺ أحدا من أصحابه إن أراد البقاء بمكة والإقامة فيها.

أهمية مفاوضات الحديبية

اثبت التاريخ أن مفاوضات الحديبية تعد بحق الفتح المبين وفتح الفتوح، وقد كانت نتاج حكمة سياسية وبعد نظر عميقين تميز بهما الرسول محمد ﷺ، ولذلك أتت بنتائج عظيمة ومفيدة للإسلام والمسلمين بشكلٍ عام منها: أن قريشا تعترف للمرة الأولى بالرسول محمد ﷺ كند لها لا كمتمرد نبذته قبيلته، وتعترف بالدولة الإسلامية الصاعدة. كما أن موافقتها على حق المسلمين بعد تلك المفاوضات بزيارة الحرم وبالحج كان اعترافاً منها بالإسلام كديانة قائمة ومعترف بها[42].

لقد بدأت مفاوضات الحديبية تعطي ثمارها للإسلام وللمسلمين بعد توقيع الصلح الذي تمخض عنها، فقد شعر المسلمون بالأمان على جبهتهم الجنوبية دون خوف من غزو تقوم به قريش، وتمكنوا من نشر الإسلام بصورة أسرع وأوسع بين القبائل. فبينما كان عدد الذين صاحبوا الرسول محمدا ﷺ إلى الحديبية حوالي 1400 مسلم، كان عدد الذين صاحبوه في فتح مكة بعد سنتين من الحديبية أكثر من عشرة آلاف. وكان من نتائجها أيضا أن الرسول محمدا ﷺ بدأ يخاطب الملوك ورؤساء الدول الأجنبية ويدعوهم للإسلام، ومنذ تلك المفاوضات والإسلام ينتشر بسرعة حتى أصبح ثاني أكبر ديانة سماوية في المعمورة في المرحلة المعاصرة.

الدروس المستخلصة من مفاوضات صلح الحديبية

أرست مفاوضات صلح الحديبية أسس مدرسة إنسانية في التفاوض تتجاوز في أهمية دروسها الحدود الزمنية والظرفية لذلك الحدث العظيم، وتمد جميع المعنيين بالتفاوض برؤى خلاقة

تقوم على بعد النظر، والحنكة، والمرونة في التفاوض، وتؤسس لثقافة تفاوضية تحترم الرأي والرأي الآخر، وتأخذ بعين الاعتبار إمكانات الآخر، ومعطيات البيئة التفاوضية وتحدياتها، وجسامة الأهداف المطلوب تحقيقها من المفاوضات، وترشد إلى المبادرات الواعية، والتخطيط العميق، والأخذ بالأسباب المشروعة في تحقيق المصالح العليا. ويلقي الآتي قبسا على بعض الدروس المستخلصة من مفاوضات الحديبية التي لا تنقضي الدروس المستخلصة منها:

1. المبادرة الواعية
2. الاستعداد للتفاوض
3. التركيز على الأهداف الإستراتيجية
4. أهمية التفكير الإبداعي في التفاوض
5. تقديم التنازلات
6. إدارة فريق التفاوض بكفاءة
7. إضعاف قوة الطرف الآخر من الداخل
8. طلب المشورة
9. تحديد الأطراف المساندة للآخر
10. تعرية الآخر أمام الأطراف المساندة له
11. خفض مستوى التضحيات
12. وجود الثقة المتبادلة بين أعضاء فريق التفاوض
13. الاستعانة بالآخرين
14. مراجعة الذات
15. حسن الظن بمن لا يعهد منه السوء
16. إعلان النجاحات المتحققة من المفاوضات
17. توظيف الفرص المتاحة بكفاءة

أولا: المبادرة الواعية

تمثل مفاوضات الحديبية مبادرة واعية ومدروسة قام بها الرسول محمد ﷺ، فقد باغت قريشا في عقر دارها وتجاوز تهديدها وتحزب أحزابها. ففي الوقت الذي أطبق المشركون والأحزاب على المدينة في شوال من السنة الخامسة، وكانوا يرومون أن تكون وقعة الخندق نهايةً للإسلام والمسلمين، ولذلك بلغ الكرب بالمسلمين إلى الحد الذي وصفه الله ﷻ في قوله تعالى ﴿وَبَلَغَتِ الْقُلُوبُ الْحَنَاجِرَ وَتَظُنُّونَ بِاللَّهِ الظُّنُونَا هُنَالِكَ ابْتُلِيَ الْمُؤْمِنُونَ وَزُلْزِلُوا زِلْزَالاً شَدِيدًا﴾[43]، بادر الرسول محمد ﷺ في هذه الظروف العصيبة في ذي القعدة من السنة السادسة متوجها إلى مكة بهدف التفاوض والصلح مع قريش، وقد سببت تلك المبادرة الواعية إرباكاً لسياسة قريش وإحباطاً لمخططاته.

ويؤكد ما تقدم أن المفاوض الماهر هو من يتميز بالإقدام وطرح المبادرات الكبيرة التي تتجاوز كل توقعات الطرف الآخر، وتربكه وتحرجه، ليس أمام نفسه فحسب إنما أمام الأطراف المساندة له، وتضطره إلى تغيير مواقفه.

ثانيا: الاستعداد للتفاوض

أعلن الرسول محمد ﷺ استعداده للتفاوض مع قريش من لحظة خروجه من المدينة المنورة متوجها إلى مكة المكرمة، ولذلك ذكر المسلمين وهو في المدينة قبيل خروجه منها بحرمة القتال في الأشهر الحرم، ويؤكد هذا قوله "إنا لم نجيء لِقتال أحدٍ، ولكنا جئنا معتمرين"، ولذلك لم يسمح للمسلمين معه بحمل أسلحة الحرب والقتال إنما كان سلاحهم لا يتجاوز سلاح الراكب و المسافر العادي، وهذا من أدل الأدلة على عدم رغبته والذين معه بالحرب والقتال، رغم عدم مهابتهم منها إذا اقتضى الأمر

ذلك[44].

ثالثا: التركيز على الأهداف الإستراتيجية

ينبغي أن يسعى المتفاوض إلى تحقيق أهداف إستراتيجية لها تأثيرات ايجابية كبيرة في المستقبل، ولذلك عليه أن يتخلى عن الأهداف البسيطة والاعتبارات الشكلية التي تكون تأثيراتها مرحلية أو غير مهمة، ويظهر من دراسة مفاوضات الحديبية أن الرسول محمدا صلى الله عليه وسلم كان يسعى إلى تحقيق أهداف إستراتيجية من مفاوضات الحديبية من أهمها انتشار الإسلام، وهذا ما دفعه لقبول جميع الشروط التي كان يفرضها سهيل بن عمرو ممثل قريش في تلك المفاوضات بعدما أدرك أن تلك الشروط ليس لها تأثيرات جوهرية ولا تحول دون تحقيق أهدافه الإستراتيجية التي تتمثل في تبليغ الرسالة المكلف بها من الله ﷻ للناس.

ولابد من التأكيد أن تحقيق الأهداف الإستراتيجية من المفاوضات يتطلب من المتفاوض مرونة عالية ليتمكن من مواجهة المتغيرات غير المتوقعة أثناء سير المفاوضات، وعليه أن يجعل هذه الخصيصة صفة مميزة له ولأعضاء فريقه في جميع مراحل المفاوضات من أجل تحقيق اهدافه الإستراتيجية من المفاوضات.

وتكشف الواقعة الآتية بوضوح تام عن المرونة مع الالتزام بالمبادئ التي كان يتميز بهما الرسول محمد ﷺ أثناء مفاوضات الحديبية، مقابل إصرار ممثل قريش على الجوانب الشكلية، فقد كان ممثل قريش في تلك المفاوضات سهيل بن عمرو، يحاول بكل ما استطاع أن يجعل تلك المفاوضات معقدة

في جميع مراحلها من خلال إصراره على الشكليات التي لا قيمة لها، خاصة في مرحلة كتابة عقد الصلح، ويتجلى هذا واضحا في موقفه عندما رفض أن يكتب في مقدمة العقد "بسم الله الرحمن الرحيم" وطلب أن يكتب بدلا عنها "باسمك اللهم" وقد وافق الرسول ﷺ على ذلك رغم معارضة أصحابه.

وقد أكد الرسول محمد ﷺ مرونته في تلك المفاوضات مرة أخرى عندما رفض ممثل قريش رفضا قاطعا العبارة الآتية التي كتبها الإمام علي ﷺ في العقد "هذا ما صالح عليه محمد رسول الله سهيل بن عمرو"، قائلا "والله لو كنا نعلم انك رسول الله ما صددناك عن البيت الحرام ولا قاتلناك" وطلب كتابة العبارة الآتية بدلا عنها "هذا ما صالح عليه محمد بن عبد الله سهيلا بن عمرو" فرد عليه الرسول ﷺ "والله إني رسول الله وإن كذبتموني"، ولذلك طلب الرسول محمد ﷺ من الإمام علي ﷺ أن يكتب في العقد الكلمات التي اقترحها ممثل قريش، لكن الإمام عليا ﷺ عز عليه ذلك، وقال للرسولﷺ "والله لا اكتب ذلك أبدا" ولا أمحو اسمك من النبوة أبداً"، ولذلك اخذ الرسول ﷺ العقد فمحا الكلمات التي كتبها الإمام علي ﷺ وكتب بدلا عنها الكلمات التي اقترحها ممثل قريش، وقال الرسول ﷺ لعلي "يا علي انك إن أبيت أن تمحو اسمي من النبوّة، فو الذي بعثني بالحقّ نبياً لتجيبنّ أبناءهم إلى مثلها وأنت مضيض مضطهد". فلما كان يوم صفين ورضوا بالحكمين طلب الإمام علي ﷺ أن يكتب في العقد "هذا ما اصطلح عليه أمير المؤمنين علي بن أبي طالب ومعاوية بن أبي سفيان". فقال عمرو بن العاص وهو ممثل معاوية بن أبي سفيان في ذلك الصلح للإمام علي ﷺ "لو علمنا انك أمير المؤمنين ما حاربناك، ولكن اكتب هذا ما اصطلح عليه علي بن أبي طالب ومعاوية بن أبي سفيان". فرد الإمام علي ﷺ عليه "صدق الله

ورسوله فقد أخبرني رسول الله صلى الله عليه وسلم بذلك"[45].

وقد أبدى الرسول محمد صلى الله عليه وسلم مثل هذه المرونة أيضا عندما وثب عمر بن الخطاب ﵁ فأتى أبا بكر ﵁ في اللحظة التي رفض فيها ممثل قريش أن يكتب في العقد أن محمدا رسول الله سائلا "أليس محمد رسول الله"، قال أبو بكر: "بلى". فرد عمر "أوَ لسنا بالمسلمين"، قال: "بلى". قال عمر: "أوَ ليسوا بالمشركين"، قال: "بلى". قال عمر: "فعلام نعطي الدنية في ديننا!"، قال أبو بكر "يا عمر ألزم غرْزه وأطع أمر رسول الله ونهيه فاني أشهد أنه رسول الله". قال عمر "وأنا أشهد أنه رسول الله"، ويظهر من هذا أن أبا بكر ﵁ كان على رأي عمر بن الخطاب ﵁ ولكنه لم يشأ الإفصاح عن اعتراضه ولا التحدث فيه. بيد أن عمر بن الخطاب ﵁ لم يقف عند هذا الحد وأتى الرسول محمدا ﷺ وطرح عليه السؤال بالصيغة نفسها، وكان جواب الرسول محمد ﷺ: "أنا عبد الله ورسوله، لن أخالف أمره، ولن يضيّعني ومن ذهب منا إليهم فأبعده الله، ومن جاءنا منهم سيجعل الله له فرجا ومخرجا".

رابعا: أهمية التفكير الإبداعي في التفاوض

يعرف التفكير الإبداعي بأنه عملية ذهنية معقدة ترفض المحددات والعادات والأطر التقليدية في التفكير، وتستهدف ابتكار طرق وأساليب جديدة لمعالجة المشكلات وتحقيق الأهداف قائمة على أساس ربط المتغيرات والأفكار بشكل فذ وفريد وأصيل[46].

ويمثل التفكير الإبداعي تحديا للمألوفات، ويقدم بدائل جديدة لها، ويتعامل مع المواقف والآراء والممارسات بطريقة

مختلفة تماماً عن طريقة التفكير الاعتيادي، ويستهدف إنتاج بدائل أكثر كفاءة في تحقيق الأهداف.

وتأسيسا على هذا فإن التفكير الإبداعي في التفاوض يمكن المتفاوض من طرح آراء وحلول جديدة وغير متوقعة من قبل الآخرين تسهم في تجاوز المشكلات التي تواجهه في المفاوضات. وقد استطاع الرسول محمد ﷺ (من خلال فكره الإبداعي) تقديم آراء جديدة أثناء تلك المفاوضات خالفت ما تعود عليه الناس آنذاك وأسست لثقافة جديدة في التفاوض أسهمت في إحداث شرخ وانقسامات حادة في العلاقات في صفوف قريش (الطرف الآخر في المفاوضات) من جهة، وبينها وبين الجهات الساندة لها من جهة أخرى.

وقد تجلى التفكير الإبداعي للرسول محمد ﷺ في مفاوضات الحديبية عندما تمكن من إدارة الصراع مع المشركين بأسلوب لم يكن الوعي السائد في المجتمع في حينه قادرا على استيعابه، يقوم على تحقيق الأهداف التي يسعى إليها من دون استخدام السلاح. إضافة إلى إعلان موافقته على الشرط الذي قضى أن يرد من يأتي إليه من قريش بغير إذن وليه، بينما لا ترد قريش من يجيئها من المسلمين. لقد كان هذا الشرط يتقاطع مع القيم السائدة آنذاك والتي تقضي بقبول حتى المجرم الفار الذي يلجأ إلى عشيرة أخرى طالباً حمايته من مطارديه... فما بالك إذا كان اللاجئ أخا في العقيدة! لقد اعتقد الذين كانوا مع الرسول محمد ﷺ أن هذا الشرط مجحف بحقهم، ولكنه كان يدرك ببصيرته الثاقبة أن هذا الشرط سوف يسهم في تمزيق قريش وفرار أبنائها إلى المسلمين، وفي الوقت ذاته سيعمل على تطهير المسلمين من المنافقين الذين سيفرون من المسلمين إلى

المشركين.

وقد أثبتت الوقائع أن الذين أعادهم الرسول محمد ﷺ إلى قريش شكلوا قوة ضغط عليها فقد تجمع نحو من سبعين رجلاً منهم حول أبي جَندل بن سهيل بن عمرو الذي لجأ إلى الرسول محمد ﷺ وأعاده إلى قريش في حينها وخرجوا على قريش وراحوا يعترضون قوافلها إلى الشام تعبيرا عن رفضهم البقاء مع قريش، ولذلك ناشدت قريش الرسول محمدا ﷺ بالله وبالرحم أن يكفيها أذى أولئك الرجال ويقبل لجوءهم إليه[47].

ويظهر أن الرسول محمدا ﷺ كان يقود في مفاوضاته في الحديبية عملية استهدفت إحداث تغييرات جوهرية في المفاهيم والأخلاقيات والمألوفات، فمثلا كان "الفتح" لا يتحقق إلا بالحروب والاحتلال، بينما تمكن الرسول محمد ﷺ من تحقيق النصر والفتح عبر المفاوضات ودون حرب.

ومن المؤسف حقا أن آثار العصبية القبلية بقيت واضحة في التاريخ الإسلامي في جميع عصوره، فقد عاد بعض المسلمين بعد وفاة الرسول محمد ﷺ إلى بعض الممارسات التي حاربها الإسلام، ويمكن تفسير هذه العودة بأن تلك الممارسات يبدو أنها كانت أقوى أثراً من العقيدة الإسلامية في بعض النفوس، وكان لها انعكاسات سلبية كبيرة على المسلمين لا يمكن تجاهلها ولا تزال تأثيراتها حتى يومنا هذا.

خامسا: تقديم التنازلات للآخر

يتعين على المتفاوض الإستراتيجي أن يكون مستعدا لتقديم التنازلات التي تمكنه من مواجهة جميع المشكلات أو العوائق

التي يضعها المتفاوض الآخر للحيلولة دون إنهاء الخلافات وتحقيق الأهداف الإستراتيجية من المفاوضات، شريطة أن لا تكون التنازلات المقدمة جوهرية لها تأثيرات سلبية في الالتزام بالمبادئ او على الاهداف المهمة المطلوبة من المفاوضات.

وقد قدم الرسول محمد ﷺ تنازلات غير جوهرية عديدة أثناء مفاوضات الحديبية من أجل التوصل إلى عقد الصلح بينه وبين قريش، لكن لتلك التنازلات لم يكن لها تأثيرات سلبية في مستقبل انتشار الإسلام إنما أسهمت في فتح مكة معقل قريش امام الاسلام والمسلمين وشكلت مدخلا لدخول القبائل العربية الأخرى في الإسلام، ومكنت المسلمين من الانصراف فيما بعد لنشر الإسلام خارج الجزيرة العربية.

لقد قدمت مفاوضات الحديبية درسا موضوعيا وإجابة عملية عن التساؤلات المتعلقة بالتنازلات التي يتعين على المتفاوض تقديمها للآخر، وكيف ومتى تقدم تلك التنازلات، ليس بهدف ترسيخ مفهوم التنازل عن مسلمات الدين، أو قبول الدنية في الدين بل هو اختيار واع للسياسة الشرعية التي تحقق أعلى المكاسب للإسلام والمسلمين، مقابل تنازلات شكلية وغير جوهرية، وأكدت أن ليس كل تنازل للأعداء مرفوضاً، وليست كل استجابة لمطالبهم أمراً منكراً.

ويرى ابن القيم الجوزية "أن مصالحة المشركين ببعض ما فيه ضيم على المسلمين جائزة للمصلحة الراجحة، ودفع ما هو شر منه، ففيه دفع أعلى المفسدتين باحتمال أدناهما وتحقيق أعلى المكاسب بأدنى التنازلات.

إن التنازلات المقدمة للآخر إذا حققت مكاسب عليا فهي السياسة الشرعية والسنة النبوية التي ينبغي أن تقتفى، ولذلك بشر

الله ﷻ الرسول محمدا ﷺ والمؤمنين معه بالنصر العزيز والسكينة المطمئنة بعدما قدموا التنازلات الشكلية لقريش في مفاوضات الحديبية، ويؤكد هذا نزول سورة الفتح التي بشرت الرسول محمدا ﷺ والمؤمنين معه بالفتح والنصر القريب بعد توقيع الصلح الذي أسفر عن تلك المفاوضات[48].

سادسا: إدارة فريق التفاوض بكفاءة

تعتمد الكفاءة في تحقيق الأهداف المطلوبة من المفاوضات على عدة عوامل منها كفاءة رئيس فريق التفاوض في إدارة أعضاء فريقه وتحقيق التكامل والتنسيق بينهم.

وقد استطاع الرسول محمد ﷺ من إدارة الصحابة الذين كانوا معه في مفاوضات الحديبية بكفاءة عندما تمكن من مواجهة المعارضة الحادة التي أبداها الذين كانوا معه عندما سمعوا من ممثل قريش في تلك المفاوضات شروطا تخالف قيمهم وغير مألوفة في علاقتهم الاجتماعية.

لقد كانت المعارضة التي واجهها الرسول محمد ﷺ في مفاوضات الحديبية حادة ومستشرية من القاعدة حتى القمة وصفوة الصحابة، وكادت تنذر بحدوث تمرد بين صفوف الذين كانوا معه أثناء تلك المفاوضات لكنه تمكن من التغلب على ذلك الموقف الصعب والمعقد لأنه كان يجمع في شخصيته الرسول الذي لا يقرر اجتهاداً إنما تنفيذا لأمر إلهي، وهو في الوقت ذاته القائد الاستراتيجي القادر على توجيه فريقه و تعبئتهم وتعزيز إيمانهم بعدالة قضيتهم، وكان يدرك أن المؤمنين معه ليس أمامهم إلا قبول توجيهاته، والسيطرة على انفعالاتهم عندما تستفز مشاعرهم، وتنتقد معتقداتهم، وتنتهك مألوفاتهم من قبل الطرف الآخر في المفاوضات.

سابعا: إضعاف قوة الطرف الآخر من الداخل

تسهم عدالة القضية التفاوضية التي يطرحها أحد الأطراف

في إقناع اقرب الحلقات المؤيدة للطرف الآخر بضرورة تغيير مواقفها، وتساعد على استمالة تلك الحلقات لجانبه، والحصول على تأييدها، وتضعف في الوقت ذاته من قوة الطرف الآخر المعنوية والمادية، وقد استطاع الرسول محمد ﷺ في مفاوضات الحديبية أن يؤكد لجميع الذين كانوا مع الطرف الآخر عدالة القضية التي جاء من أجلها باستخدام أساليب تتميز بالمرونة العالية وبذلك تمكن من إضعاف قوة قريش من الداخل.

ويمكن توضيح الكيفية تمكن بها الرسول محمد ﷺ من إضعاف قوة الطرف الآخر من الداخل في مفاوضات الحديبية من خلال عرض الواقعة الآتية: لقد اقتنع أبو جندل بن سهيل بن عمرو بدعوة الرسول محمد ﷺ للإيمان بالله، وجاء يرسف بالحديد إلى رسول محمد ﷺ فاراً من سجن أبيه سهيل بن عمرو من أسفل مكة حتى رمى بنفسه بين أظهر المسلمين ولم يكن له ذنب سوى أنه اختار الإسلام وترك الشرك، وهذا ما دفع سهيلا إلى ضرب أبي جندل على وجهه وأخذ بلببه، وقال مخاطبا الرسول محمدا ﷺ "يا محمد لقد لجت القضية بيني وبينك قبل أن يأتيك هذا"، فرد الرسول محمد ﷺ عليه "صدقت"، واخذ ينتر بلببة أبي جندل ويجره ليرده إلى قريش، ولكن أبا جندل صرخ بأعلى صوته قائلا "يا معشر المسلمين أُرد إلى المشركين يفتنوني في ديني" . فقال الرسول محمد ﷺ "يا أبا جندل إنا قد عقدنا بيننا وبين القوم عقداً وصلحاً، وأعطيناهم على ذلك وأعطونا عهداً وأنا لا نغدر بهم فاحتسب فإن الله جاعل لك ولمن معك من المستضعفين فرجاً ومخرجا" فقال أبوه سهيل "يا محمد هذا أول ما أقاضيك عليه أن ترده إلي"، فقال الرسول ﷺ "أنا لم انقض بالكتاب بعد"، قال "إذاً والله لا أصالحك على شيء أبداً"، فقال الرسول محمد ﷺ "فأجره لي". قال "ما أنا بمجيره لك"، قال الرسول محمدﷺ "بلى فافعل"، قال "ما أنا بفاعل"، ولكن سهيلا

رفض ذلك رفضاً باتاً وجعل الصلح متوقّفاً على تسليمه ابنه إليه. وهنا قال أبو جندل حين رأى انه سوف يردّ إلى أبيه "يا معشر المسلمين أرد إلى المشركين وقد جئتُ مسلماً ألا ترون ما قد لقيت؟" وكان قد عذب عذاباً شديداً في الله. فقال بعض المسلمين "لا نرده"، فقام الرسول محمد ﷺ وأخذ بيد أبي جندل وقال "اللّهم انك تعلم أن أبا جندل لصادق فاجعل له فرجاً ومخرجاً"، ثم أقبل على الناس وقال "إنه ليس عليه بأس إنما يرجع إلى أبيه وأمه، وإني أريد أن أتم لقريش شرطها" وكان يكرر هذا القول إلى كل من يلجأ إليه من قريش ويرده إليهم(49).

ثامنا: طلب المشورة

يؤكد المنهج الإسلامي ضرورة نبذ الاستبداد والدكتاتورية، واعتماد الشورى، واستشارة أصحاب الرأي الراجح والمعرفة والخبرة في جميع الحالات والمواقف في الإدارة وصنع القرارات وفي جميع المعاملات والعبادات، فالمشاورة تزيد ذا الرأي المرضي بصيرة، وتفيد المتحير رشدا، والحازم اللبيب معرفة ويقينا، والمشورة تسديد للرأي واستفادة من عقول الآخرين، وفتح للمغلق وتبصير للمتردد.

وقد يأمر الله ﷻ الرسول ﷺ بالأخذ بالشورى، ويظهر هذا في قوله تعالى ﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظّاً غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾(50).

ونظرا لأهمية الشورى كان الرسول محمد ﷺ والخلفاء لراشدون لا يبرمون أمرا ولا يتخذون قرارا في جميع الأمور دون استشارة باستثناء الحالات التي وردت بصددها نصوص

واضحة وصريحة في القرآن الكريم ولا مجال فيها للاجتهاد، ولذلك أكد الرسول محمد ﷺ أهمية الشورى في قوله "إذا كان أمراؤكم خياركم، وأغنياؤكم سمحاءكم، وأمركم شورى بينكم فظهر الأرض خير لكم من بطنها، وإذا كان أمراؤكم أشراركم، وأغنياؤكم بخلاءكم، وأمركم إلى نسائكم، فبطن الأرض خير لكم من ظهرها"، وقوله "ما ندم من استشار ولا خاب من استخار"، وقوله "المستشير معان والمستشار مؤتمن"، وقوله "استعينوا على أموركم بالتشاور"، وقوله "ما هلك أحد عن مشورة، وقوله "ما تشاور قوم قط إلا هدوا إلى أرشد أمورهم"(51).

ويؤكد ما تقدم أن المنهج الإسلامي في التفاوض يؤمن بأهمية استشارة أعضاء فريق التفاوض، ويحترم آراءهم، ويحفزهم على تقديم الآراء والمقترحات، والمشاركة في صنع القرارات بهدف الوصول إلى أفضل الأساليب في معالجة المشكلات وإنهاء الخلافات، وتحقيق أهداف المفاوضات بكفاءة عالية.

وتقدم دراسة السيرة النبوية العطرة أمثلة كثيرة ورائعة كلها تؤكد أن الرسول محمدا ﷺ أخذ بالشورى في اختيار موقع القتال يوم بدر، والموقف من أسرى تلك المعركة، ويوم الأحزاب، ويوم اجتمع بنو حارثة معه خلال فترة معاناة المسلمين من الحصار الذي فرضته قريش عليهم بعد العام الخامس للهجرة، فقد قالوا له في ذلك الاجتماع "يا رسول الله إن بيوتنا عورة فأذن لنا نرجع إلى أهلنا ونحمي ديارنا ونساءنا"، فاقتنع الرسول ﷺ بطلبهم وأذن لهم بالانصراف، وبينما هم يتأهبون للانصراف، أتى سعد بن معاذ وأوضح للرسول محمد ﷺ العواقب والآثار السلبية التي تترتب على السماح لهم بالانصراف، فأخذ الرسول محمد ﷺ برأي سعد، ولم يسمح لبني

حارثة بالعودة إلى ديارهم، وتؤكد هذه الحادثة أنه قد تخلى عن رأيه ليحفز الصحابة ويحثهم على عدم التردد في طرح المقترحات وتطبيق الشورى في جميع المعاملات وفي مختلف شؤون الحياة التي لم يرد فيها نص صريح من الله تعالى[52].

وكان الخليفة عمر ﵁ يقول "لا خير في أمر أبرم من غير شورى" إيمانا منه بأن الرأي الذي يصدر عن الجماعة بعد التشاور يكون أكثر كفاءة في تحقيق الأهداف المطلوبة، وكان يقول في هذا المجال "استشر في أمرك الذين يخافون الله"، ولذلك قرر بعد مقتل أبي عبيدة بن مسعود قائد الجيش المتوجه إلى حرب فارس، أن يدع أمر قيادة ذلك الجيش إلى سعد بن أبي وقاص لأنه أهل لهذه المهمة من وجهة نظر الصحابة آنذاك[53].

كما أن الإمام عليا ﵁ كان طيلة حياته يقدم الاستشارة قبل توليه الخلافة لمن يطلبها، وقام بعد توليه الخلافة بتطبيق مبدأ الشورى وطلب من جميع الولاة في عهده العمل بها[54].

وينبغي أن يتمتع المستشارون بصفات عديدة في مقدمتها مخافة الله، وتطبيق شريعته في العبادات والمعاملات، وأن يكونوا من أهل الرأي، والعلم، والعقل، والدين، والأمانة، والفقه، والتجربة، ومن يخصه من الأمر المستشار فيه ما يخص المستشير دينا" أو دنيا في العبادات والمعاملات، ولذلك حدد الإمام علي ﵁ في الكتاب الموجه منه إلى عامله في مصر بعض سمات الذين يتعين عليه استشارتهم ومشاورتهم: "لا تدخلن بخيلا في مشورتك يعدل بك عن الحق ويعدك الفقر، ولا جبانا يضعفك عن الأمور، ولا حريصا يزين لك الشر في الجور، فإن البخل، والجبن، والحرص، غرائز شتى يجمعها سوء الظن بالله"[55].

ويظهر من الدراسة الموضوعية لمفاوضات الحديبية أن الرسول محمدا ﷺ وهو رئيس فريق التفاوض في تلك المفاوضات قد استشار الذين كانوا معه أكثر من مرة، ولم تقف مشورته عند حدود الرجال، بل استشار النساء، وأخذ برأي أمّ سلمة في المبادرة بحلق نفسه حين رفض الذين كانوا معه أن ينحروا ويحلقوا بعد أن تم الانتهاء من كتابة عقد صلح تلك المفاوضات، رغم أنه طلب منهم ثلاث مرات أن يفعلوا كما فعل لكنهم أصروا على عدم تنفيذ ما طلبه منهم، ولذلك ذهب الرسول محمدﷺ إلى أم سلمة فذكر لها الأمر، فقالت له "يا رسول الله! لا تكلمهم؛ فإنهم قد دخلهم أمر عظيم مما أدخلت على نفسك من المشقة في أمر الصلح ورجوعهم بغير فتح، فاخرج ولا تكلم واحداً منهم كلمة، وأنحر بدنتك وادع حالقك ليحلقك". فخرج منها وفعل برأيها، فلما رأى الصحابة ذلك قاموا فنحروا وجعل بعضهم يحلق بعضاً حتى كاد بعضهم يقتل بعضاً غمّاَ... فحلق رجال وقصّر آخرون. وقال بعد ذلك "يرحم الله المحلّقين"، قالوا "والمقصرين". فقال الرسول محمد ﷺ "يرحم الله المحلقين" قالوا "والمقصرين" قال "والمقصّرين". قالوا "يا رسول الله لم ظاهرت الترحم للمحلّقين دون المقصّرين"، قال "لأنهم لم يشكّوا"[56].

وجدير ذكره أن هذه الحادثة تؤكد أمرين في غاية الأهمية هما: أن الرسول محمدا ﷺ كان يستشير الآخرين في جميع الحالات التي يتعين عليه فيها الاستشارة، وانه استشار أم سلمة ليعلن للجميع أن المرأة في الإسلام تحظى بمنزلة ومكانة رفيعة، وأن الإسلام لا يبخسها حقوقها كما يدعي ويروج أعداء الإسلام.

تاسعا: تحديد الأطراف المساندة للمتفاوض

ينبغي للمتفاوض تحديد الأطراف المساندة له ومقدار الدعم الذي يمكن أن تقدمه له في مفاوضاته مع الآخرين، وقد استطاع الرسول محمدﷺ أن يحدد موقف الأعراب حين أعلن عن قراره بالذهاب إلى العمرة في ذي القعدة من السنة السادسة للهجرة، فقد دعي العرب من حوله ومن أهل البوادي للخروج معه، ولكن الكثير منهم أبطأ عليه ولم يخرج منهم معه إلاَّ القليل خوفا من تعرض مصالحهم للخطر، خاصة بعد أن عرفوا أن أهل مكة سوف يمنعون الرسول محمدا ﷺ من الوصول إليها، ويقاتلونه، واعتقدوا أن ذلك سوف يؤدي إلى عواقب وخيمة على مصالحهم من مخاطر رحلة لا غنائم فيها ومملوءة بالمخاطر والكوارث، ولذلك قرروا الاعتذار عن الخروج مع الرسول محمد ﷺ، وقد كشف الله ﷻ حقيقة مواقفهم هذا في قوله ﴿سَيَقُولُ لَكَ الْمُخَلَّفُونَ مِنَ الْأَعْرَابِ شَغَلَتْنَا أَمْوَالُنَا وَأَهْلُونَا فَاسْتَغْفِرْ لَنَا يَقُولُونَ بِأَلْسِنَتِهِمْ مَا لَيْسَ فِي قُلُوبِهِمْ قُلْ فَمَنْ يَمْلِكُ لَكُمْ مِنَ اللَّهِ شَيْئاً إِنْ أَرَادَ بِكُمْ ضَرّاً أَوْ أَرَادَ بِكُمْ نَفْعاً بَلْ كَانَ اللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيراً بَلْ ظَنَنْتُمْ أَنْ لَنْ يَنْقَلِبَ الرَّسُولُ وَالْمُؤْمِنُونَ إِلَى أَهْلِيهِمْ أَبَداً وَزُيِّنَ ذَلِكَ فِي قُلُوبِكُمْ وَظَنَنْتُمْ ظَنَّ السَّوْءِ وَكُنْتُمْ قَوْماً بُوراً﴾[57].

ويظهر مما تقدم أن مفاوضات صلح الحديبية أتاحت للرسول محمد ﷺ إخضاع الأطراف المساندة له لاختبار يصنفهم حسب عمق إيمانهم بالإسلام وتمسكهم به واستعدادهم للتضحية من أجله، وقد رسب في الاختبار قطاع لا يستهان به من المسلمين آنذاك، ولم يقف الأمر عند ذاك وإنما امتد اختبار الرسول ﷺ لانضباط وتماسك المسلمين إلى أولئك الذين شهدوا معه صلح الحديبية حين أظهر المحلّقين منهم على المقصرين

لأنهم لم يشكوا حين رفض الذين كانوا معه أن ينحروا ويحلقوا بعد أن تم الانتهاء من كتابة عقد صلح تلك المفاوضات، رغم أنه طلب منهم ثلاث مرات أن يفعلوا كما فعل لكنهم أصروا على عدم تنفيذ ما طلبه منهم.

عاشرا: تعرية الآخر أمام الأطراف المساندة له

تساعد براعة المتفاوض وحكمته في تعرية الطرف الآخر وتكشف التناقضات في مواقفه أمام أتباعه وأمام الأطراف المساندة له، وقد تمكن الرسول محمد ﷺ من تعرية قريش أمام الأطراف المساندة لها عندما أعلن انه متوجه سلمياً إلى مكة لأداء العمرة كأي عربي آخر[58].

ويظهر من دراسة مفاوضات الحديبية أن الرسول محمدا ﷺ أعلن في خروجه من المدينة أنه يريد تعظيم البيت والطواف به، ولذا أحرم بالعمرة من ذي الحليفة وقلد هديه وأشعره، ومهما استكبرت قريش في رفض حق المسلمين في قصد البيت الحرام، فالعرب عامة تنكر الصد عن البيت لمن قصده، وفي بعض حلفاء قريش وأتباعها متألهون يستعظمون رد من أشعر الهدي وقلده، وقد بعثت قريش الحليس بن علقمة الكناني (سيد الأحابيش) إلى الرسول محمد ﷺ ليتعرف منه على أهدافه من المجيء إلى مكة، وقد تأكد له أن الرسول محمدا ﷺ جاء قاصدا البيت الحرام معتمرا بعد أن شهد الهدي المقلدة، وقد أوضح ذلك لقريش لكنها رفضت أن تصدقه وأصرت على مهاجمة الرسول محمد ﷺ والذين معه، فغضب الحليس، وقال "يا معشر قريش! والله ما على هذا حالفناكم! أيُصد عن بيت الله من جاء معظِّماً له؟ والذي نفس الحليس بيده! لتخلن بين محمد وبين ما جاء له أو لأنفرن بالأحابيش نفرة رجلٍ واحد". وهكذا تمكن الرسول محمد ﷺ من

كشف وتعرية موقف قريش وإحراجها أمام القبائل العربية المساندة لها ونجح في خلق أجواء المنافرة والاختلاف بين خصومه وتلك واحدة من آليات التخطيط لإضعاف الطرف الآخر في المفاوضات، وفي الوقت ذاته أعطى لهذا الإحراج أثره الأكبر على المستوى السياسي عندما دعا القبائل العربية للخروج معه[59].

حادي عشر: خفض مستوى التضحيات

تلعب كفاءة المتفاوض دورا هاما في تحقيق أفضل الإنجازات بأقل التضحيات المادية والمعنوية، وقد تمكن الرسول محمد ﷺ من خلال مرونته، وخلقه الكريم السمح، وكفاءته في التفاوض أن يحصد أفضل النتائج من مفاوضاته في الحديبية وينتصر على قريش دون حرب، وهو أمر كان ولا يزال من المتعذر على الوعي البدوي ضيق الأفق استيعابه وهو الذي يؤمن أن النصر لا يمكن أن يتحقق إلا بالحرب بغض النظر عن الخسائر المادية والمعنوية التي تصيب جميع الأطراف المتحاربة.

لقد كان الرسول محمد ﷺ يعظم ما حرم الله، ويتحوط في أموره، ويأخذ بالأسباب المشروعة بحكمة، ويجنح للسلام من أجل خفض التضحيات، عملا بقوله تعالى ﴿وَإِنْ جَنَحُوا لِلسَّلْمِ فَاجْنَحْ لَهَا وَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّهُ هُوَ السَّمِيعُ الْعَلِيمُ﴾[60]، ولذا نجده في صلح الحديبية يُصلي بأصحابه صلاة الخوف في عسفان حين بلغه قرب خيل المشركين منه وسلك طريقاً وعرة عبر ثنية المرار (مهبط الحديبية) ليتفادى الاشتباك مع المشركين ويحقن الدماء بينه وبين قريش، متحسراً على أكل الحرب لهم، وقد عبر عن ذلك قائلا "يا ويح قريش! لقد أكلتهم الحرب؛ ماذا عليهم لو خلوا بيني وبين سائر الناس؟ فإن أصابوني كان الذي أرادوا، وإن

أظهرني الله عليهم دخلوا في الإسلام وهم وافرون"، وقال "والذي نفسي بيده لا يسألونني (يعني قريشاً) خطة يعظمون فيها حرمات الله إلا أعطيتهم إياها".

ويظهر من مفوضات صلح الحديبية أن الرسول محمدا ﷺ تمكن من فتح مكة دون حرب بينه وبين قريش تلحق بالطرفين أضرارا مادية ومعنوية جسيمة، ومن نافلة القول أن الوعي البدوي كان وما يزال أعجز من أن يستوعب هذا المنهج الذي بشر به الرسول محمد ﷺ والذي يقوم على أساس أن العقل الإنساني بإمكانه إيجاد معالجات رائعة للمشكلات مهما كانت معقدة، وإنهاء النزاعات دون حروب باستخدام أساليب سلمية متطورة، ويؤكد ما تقدم المشقة الكبيرة التي تحملها الرسول محمد ﷺ في إقناع الناس آنذاك بضرورة التخلي عن التعصب في الجوانب الشكلية غير الضرورية، وتمكن من تبليغ الرسالة التي كلفها بها الله تعالى إلى الناس كافة[61].

ثاني عشر: الثقة المتبادلة بين فريق التفاوض

تكشف دراسة مفاوضات الحديبية عن وجود ثقة عالية وصراحة متناهية بين الرسول محمد ﷺ وهو رئيس فريق التفاوض وأعضاء فريقه. وحسبنا أن نذكر أن الرسول محمدا ﷺ علم أن قريشا فزعت من نزوله في الحديبية، فأحب أن يبعث إليهم رجلا يخبرهم عن الهدف من قدومه إلى البيت العتيق، ولذلك دعا عمر ﵁ ليقوم بهذه المهمة، ولكن عمر ﵁ "قال يا رسول الله ليس لي بمكة أحد من بني عدي بن كعب يغضب لي إن أوذيت، فأرسل عثمان ليبلغهم ما أردت فإن عشيرته هناك"، وقد اقتنع الرسول محمد ﷺ بما قاله عمر ﵁ وأخذ به انطلاقا من صراحة عمر ﵁ المتناهية والثقة العالية المتبادلة بينهما، ولذلك

دعا الرسول محمد ﷺ عثمان ؓ وكلفه بالذهاب إلى قريش، وقال له "أخبرهم أنا لم نأت لقتال وإنما جئنا عمارا، وادعهم إلى الإسلام"، وأمره أن يأتي رجالا بمكة مؤمنين ونساء مؤمنات فيبشرهم أن الله ﷻ مظهر دينه.

ثالث عشر: الاستعانة بالآخرين

يتعين على المتفاوض الماهر الاستعانة بالآخرين حتى وان كانوا على غير منهجه ومبادئه من أجل تحقيق أهدافه شريطة أن لا تترتب على تلك الاستعانة التزامات تخالف منهجه ومبادئه، وقد أخذ الرسول محمد ﷺ بهذا النهج في مفاوضات الحديبية عندما استعان بالمشركين، ولذلك استعمل بشر الخزاعي عيناً على المشركين، وهو لم يسلم بعد.

ويقول ابن القيم الجوزية معلقا على هذه الحادثة "إن الاستعانة بالمشرك المأمون في الجهاد جائزة عند الحاجة؛ لأن بشر الخزاعي كان كافراً إذ ذاك، وفيه من المصلحة أنه أقرب إلى اختلاطه بالعدو، وأخذه أخبارهم، ويؤكد هذا جواز استنصاح بعض المعاهدين أهل الذمة إذا دلت القرائن على نصحهم، وشهدت التجربة بإيثارهم أهل الإسلام على غيرهم، ولو كانوا من أهل دينهم، ويستفاد منه، وجواز استنصاح العدو استظهاراً على غيره ولا يعد ذلك من موالاة الكفار ولا موادة أعداء الله، بل من قبيل استخدامهم وتقليل شوكة جمعهم، وإذكاء بعضهم ببعض.

وتؤكد مفاوضات الحديبية أن المشركين وأهل البدع والفجور والبغاة والظلمة إذا طلبوا أمراً يعظمون فيه حرمةً من حرمات الله ﷻ أجيبوا إليه وأُعطوه وأعينوا عليه، وإن منعوا غيره، فيعانون على ما فيه تعظيم حرمات الله لا على كفرهم

وبغيهم، ويمنعون مما سوى ذلك، فكل من التمس المعاونة على محبوبٍ لله ﷻ مرضٍ له أجيب إلى ذلك كائناً من كان ما لم يترتب على ذلك المحبوب مبغض لله ﷻ أعظم منه، وهذا من أدق المواضع وأصعبها وأشقها على النفوس(62).

رابع عشر: مراجعة الذات

يتفق الجميع أن من حق كل إنسان إن يجتهد في رأيه ويعتنق ما يشاء من الأفكار شريطة أن يكون ذلك على أساس احترام الرأي و الرأي الآخر وفي إطار شريعة الله ﷻ، والإيمان بأن اجتهاده ليس بالضرورة أن يكون هو الحق والصواب فقد يكون الحق مع مخالفيه، ولذا ينبغي ألا يشتط على غيره إن خالفوه الرأي، إنما عليه توخي الموضوعية في آرائه وفي آراء الآخرين، و أن يكون شجاعا للتخلي عن آرائه إذا ما وجد أنها غير دقيقة، فليست القوة بالمعارضة أبداً، و أن قبول آراء الآخر لا يعني الضعف أو الهزيمة.

ويظهر من دراسة الحقائق المتاحة عن مفاوضات الحديبية أن عمر بن الخطاب رضي الله عنه استفزته الشروط التي وضعها ممثل قريش في تلك المفاوضات فعارضها بقوة غيرة منه على الإسلام، وكان يعتقد بان الموافقة على تلك الشروط تعد تنازلات خطيرة تلحق بالإسلام والمسلمين أضرارا بالغة، ولكنه بعد أن سائل أبا بكر رضي الله عنه وسائل الرسول محمد ﷺ تبين له أن الخير فيما اختاره الله لرسوله ولذلك عاد إلى نفسه يؤنبها وخاف أن يلحقه شيء من الإثم، فعوض عن ذلك بعمل الصالحات، ويؤكد هذا قوله "فما زلت أصوم وأتصدق، وأعتق من الذي صنعت مخافة كلامي الذي تكلمت به يومئذ، حتى رجوت أن يكون خيرا" ليكفر عما سلف منه في ذلك، وأدرك هو وغيره من الصحابة أن

التنازل إذا حقق مكاسب عليا فهو السياسة الشرعية والسنة النبوية التي ينبغي أن تقتفى وأن الغيرة ينبغي أن تكون في مكانها وفي حدودها.

ويؤكد ما تقدم ضرورة مراجعة الذات لكل ما يصدر عنها من قول وفعل بصورة مستمرة من اجل تقويمها، ويقول عمر بن الخطاب ﵁ في هذا الصدد "حاسبوا أنفسكم قبل أن تحاسبوا وزنوا أعمالكم قبل أن توزن عليكم". ويتعين على من يقترف خطأ أن يعتذر ويستغفر، ولا يعود لارتكاب الذي وقع فيه مرة أخرى، ويعمل ما يراه مكفرا لأخطائه.

خامس عشر: حسن الظن بمن لا يعهد منه السوء

يظهر من السيرة النبوية العطرة للرسول ﷺ أنه كان يكره الطيرة والتشاؤم ويميل إلى التفاؤل إيمانا منه بان التفاؤل يشحذ الهمم ويدفع باتجاه التطور في أداء العبادات والمعاملات وتنمية العلاقات بين الأفراد، ولذلك قال للصحابة الذين معه في الحديبية عندما جاء موفد قريش سهيل متفائلا "سهل أمركم"، وقوله في حسن الظن بمن لا يعهد منه السوء "ما خلأت القصواء (القصواء راحلة الرسول محمدﷺ) وما ذلك لها بخلق، ولكن حبسها حابس الفيل".

ويؤكد علماء المسلمين جواز الحكم على الشيء بما عرف من عادته، وإن جاز أن يطرأ عليه غيره، فإذا وقع من شخص هفوة لا يعهد منه مثلها لا ينسب إليها، ويرد على من نسبه إليها، ومعذرة من نسبه إليها ممن لا يعرف صورة حاله عملا بقاعدة "التمس لأخيك عذرا".

إن الأخذ بحسن الظن لا يعني التغفيل إنما إقالة لعثرة العاثر، وتغليب للخير والمحاسن على الشر والقبائح، لأنه لو أُسقط كل واحد بخطأ وقع فيه لما بقي أحدٌ صالحاً للاعتبار، ولذلك يقول الرسول محمد ﷺ "كلكم خطاؤون وخير الخطائين التوابون"، وعليه لابد أن يكون حسن الظن أصلاً راسخاً في جميع العلاقات والمعاملات ومنها المفاوضات بدلا من محاولة إسقاط الآخر في الأخطاء أو وتصيد أخطائه.

سادس عشر: إعلان النجاحات التي تتحقق من المفاوضات

يتعين على المتفاوض إعلان النجاحات التي يحققها من مفاوضاته مع الآخرين والترويج لها في ضوء حملة إعلامية معدة بصورة دقيقة بهدف تعزيز الثقة في نفوس أصحابه و نفوس الأطراف المساندة له، وفي الوقت ذاته يرد على تقولات الذين يشككون بكفاءته في المفاوضات، ويزعزع ثقة الآخر وثقة الأطراف المساندة له، شريطة أن تكون النجاحات المتحققة حقيقية ولا يسع الآخرين الطعن بصحتها.

وتأسيسا على ما تقدم قرأ الرسول محمد ﷺ سورة الفتح على الناس عندما نزلت وهو على راحلته ليبلغهم بها دون إبطاء ولم ينتظر حتى يتوقف الركب للاستراحة أو لحين الوصول إلى المدينة لأنها أعلنت نجاحه في تلك المفاوضات وبشرت ببزوغ مرحلة جديدة في مسيرة الإسلام وآفاقها في المستقبل، وقد قال للذين كانوا معه آنذاك "لقد أُنزلت علي الليلة سورة أحب إلي من الدنيا وما فيها"، وكان نزول تلك السورة بمثابة رد صريح وواضح على تقولات المشككين بجدارة الرسول محمدﷺ في مفاوضات الحديبية(63).

سابع عشر: توظيف الفرص المتاحة بكفاءة

توفر البيئة التي يتم فيها التفاوض معطيات فيها الكثير من التحديات والفرص، ولذلك يتعين على المتفاوض الماهر أن يعد العدة لمواجهة التحديات وتوظيف الفرص بكفاءة عالية من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة، ويؤكد هذا أن ليس المهم أن تتوفر الفرصة المطلوبة لتحقيق الأهداف إنما كيفية توظيف هذه الفرصة بكفاءة.

ويظهر من دراسة معطيات مفاوضات الحديبية أن الرسول محمدا ﷺ قد تمكن من توظيف الفرصة الرائعة التي وفرتها له والتي تتمثل بعقد هدنة بين المسلمين وقريش لمدة عشر سنوات ومن حكم الصلح أن هذه الهدنة كانت من أعظم الفتوح، فقد أمن الناس بعضهم بعضاً، واختلط المسلمون بالكفار وبادؤوهم بالدعوة، وأسمعوهم القرآن، وناظروهم على الإسلام جهرة آمنين، وظهر من كان مختلطاً بالإسلام، ولم يجعل الرسول محمد ﷺ نجاحه في الحديبية ليقف عند حدود اعتراف قريش بالمسلمين كقوة كبرى فحسب بل تعدى ذلك إلى دخولهم وغيرهم في الإسلام وتمكن من نشر الإسلام في مكة والمدينة وفي خارجهما(64).

وجدير ذكره أن الأفراد يمكن تصنيفهم في أربع مجموعات من حيث التعامل مع الفرص opportunities كالآتي: تضم المجموعة الأولى أفرادا لا تتوفر لهم الفرص المطلوبة للنجاح وهؤلاء هم أصحاب الحظ السيئ، وتتألف المجموعة الثانية من أفراد تتوفر لهم الفرص المطلوبة لتحقيق النجاح ولكنهم لا يحسنون استثمارها وتوظيفها في المجالات التي تحقق أهدافهم، وتتكون المجموعة الثالثة من الأفراد الذين تتوفر لهم الفرصة المطلوبة للنجاح ويحسنون توظيفها في تحقيق

أهدافهم، أما المجموعة الرابعة فتضم الأفراد الذين ينتظرون الفرص.

ويلاحظ أن الدول المتنامية تتميز بندرة الفرص المتاحة فيها للأفراد، والأسوأ من ذلك أن أغلب الأفراد فيها لا يحسنون استثمار الفرص المتاحة لهم لأسباب عديدة، بينما توفر الدول المتقدمة العديد من الفرص لأفرادها إضافة إلى ذلك فإن أفرادها يحسنون توظيف الفرص المتاحة لهم ويعد هذا من أهم أسباب استدامة التطور في تلك الدول.

مصادر الكتاب

مصادر الفصل الأول: إدارة المفاوضات

1. السعيد، شلبي، خصائص واستراتيجيات التفاوض، (القاهرة: مركز ابروماك، 1980)، ص: 53.
2. htto\\Islammemo: cc. August 2005.
3. الدوري، د. حسين، فن التفاوض، أسسه وتطبيقاته، (بغداد:الجامعة المستنصرية، 1984)، ص: 8-9.
4. السيدة عليوة، مهارات التفاوض، (عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1987)، ص: 75.
5. Bill Scott, The Skills of Negotiation, (London: Gower Publishing co.,1987), p.15.
6. William Marsh, Negotiation Handbook, (London: Mac grow – Hill, 1984), p.1.
7. R. Coffin, The Negotiator, (N.Y.: Amacom,1973), p.4.
8. محمد، د. ثامر كامل، الدبلوماسية المعاصرة وإستراتيجية إدارة المفاوضات، ط1، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2000)، ص: 290-291.
9. آل عمران: 64.
10. الحجرات: 9.
11. النساء: 35.
12. البقرة: 30-32.
13. المائدة: 27-30.
14. الجاثية: 13.
15. خالد، محمد خالد، تعالوا نقدس حرية الكلمة، مجلة الدوحة، العدد 79، يوليو 1982، ص: 18.
16. موسى، غانم فنجان، أساليب الاتصال بين الإدارة والقوى العاملة- دراسة في المشاكل والمعالجات_ سلسلة المكتبة العمالية (18) (بغداد: المعهد العربي للثقافة العمالية وبحوث العمل، 1985)، ص:42.

17. القيامة: 2.
18. آل عمران: 64.
19. موسى، غانم فنجان وفاطمة فالح احمد، الإدارة في المنهج الإسلامي، (إربد: مؤسسة حمادة للطبع و النشر والتوزيع، 2000)، ص:.
20. الخضيري، د. محسن، تنمية المهارات التفاوضية، ط1، (القاهرة: الدار المصرية اللبنانية للطباعة والنشر والتوزيع، 1993)، ص:29-31.
21. محمد، د. ثامر كامل، مصدر سابق، ص: 116-118.
22. الخضيري، د.محسن، مصدر سابق، ص: 29-31.
23. الأنفال: 60.
24. الأنفال: 60.
25. آل عمران: 140.
26. http://www.everyonenegotiates.com/
27. . http://www.everyonenegotiates.com/
28. الإسراء: 94.
29. آل عمران: 144.
30. الدخان: 14.
31. طـه: 58-59.
32. هود: 69.
33. النساء: 86.
34. htt// www. Mindtotl.com/commskill
35. البقرة: 282.
36. الأعراف: 145.
37. النحل: 70.
38. الكهف: 73.
39. الزخرف: 80.
40. الإسراء: 13.
41. الحشر: 16.
42. البقرة: 100.
43. Saleemalwardi@yahoo.com

44. المعلا، د. ناجي، التفاوض، الإستراتيجية والأساليب، ط2، (عمان، 1992)، ص: 107.
45. آل عمران: 139.
46. كريتيك، فليكس بك، التفاوض من موقعين غير متكافئين، ترجمة بشرى ملكة، (الرياض: العبيكان، 2001)، ص: 422-433.
47. كينان، كيت، أصول المفاوضة الإدارية، ترجمة مركز التعريب والترجمة ط1، بيروت: الدار العربية للعلوم، 1996)، ص: 12.
48. العنكبوت: 46.
49. آل عمران: 64 .

المراجع الإضافية

1. Cohen, Steven P., Ask The Negotiator: Is This A Perfect Balance Or Is There Such A Thing? October 2003.
2. Craver, Charles B., Negotiating New Vehicle, July 2006.
3. Adler, Bill Jr., How to Negotiate Like a Child: Unleash the Little Monster within to Get Everything You Want (New York: American Management Association, 2006)
4. Babcock, Linda, and Laschever, Sara. Women Don't Ask: Negotiation and the Gender Divide (New Jersey: Princeton University Press, 2003.
5. Callières, François de. On the Manner of Negotiating with Princes (New York: Houghton Mifflin, 2000)
6. Camp, Jim. Start With No: The Negotiating Tools That the Pros Don't Want You to Know (New York: Crown Business, 2002)
7. Cauley, Leslie. End of the Line: The Rise and Fall of AT & T (New York: Free Press, 2006).
8. Cohen, Herb. Negotiate This! By Caring, But Not T-H-A-T Much (New York, Warner Books, 2003)Cohen, Steven P. Negotiating Skills for Managers (New York: McGraw-Hill, 2002).
9. Craver, Charles B. Effective Legal Negotiation and Settlement, 5th Edition (LexisNexis,2006).

.10 Craver, Charles. The Intelligent Negotiator (Roseville, CA: Prima Publishing, 2002).

.11 Fisher, Roger and Shapiro, Daniel, Beyond Reason: Using Viking, 2006), (October,)Emotions as You Negotiate 2006).

.12 Furlong, Gary T., The Conflict Resolution Toolbox: Models and Maps for Analyzing Diagnosing and Resolving Sons Canada, Ltd, 2006).&Conflict (John Wiley

.13 Gelfand, Michele J., Brett, Jeanne M. The Handbook of Negotiation and Culture (Stanford University Press, 2004).

.14 Goldberg, Steven B., Sander, Frank E. A., Rogers, Nancy H., Cole, Sarah Rudolph. Dispute Resolution: Negotiation, Mediation, and Other Processes, Fourth Edition (New York, Aspen Publishers, 2003).

.15 Greenstone, James L., The Elements of Police Hostage Negotiations: Critical Incidents and How to Respond to Them (New York: The Hayworth Press, Inc., 2004).

.16 Gruzinska, Aleksandra, and Sirkis, Murray D., Discourse on the Art of Negotiation by Antoine Pecquet (New York: Peter Lang Publishing, Inc., 2004).

.17 Kolb, Deborah M. and Williams, Judith. Everyday Negotiation: Navigating the Hidden Agendas in Bargaining (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2003).

.18 Kolb, Deborah M., Williams, Judith, and Frohlinger, Carol. Her Place at the Table: A Woman's Guide to Negotiating Five Key Challenges to Successful Leadership (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2004).

.19 Kramer, Henry S. Game, Set, Match: Winning the Negotiations Game (New York: ALM Publishing, 2001).

.20 Salary Negotiation Tips for "Krannich, Ron and Caryl, February, 2006).) "Professionals,

.21 Kritek, Phyllis Beck. Negotiating at an Uneven Table, Second Edition (San Francisco, CA: Jossey-Bas, 2002).

.22 Krivis, Jeffrey. Improvisational Negotiation (San Francisco: Jossey-Bass, 2006).

23. Lipsky, David B., Ronald L. Seeber, and Richard D. Fincher. Emerging Systems for Managing Workplace Conflict (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2003).
24. Lanceley, Frederick J. On-Scene Guide for Crisis Negotiators, Second Edition (Boca Raton, FL: CRC Press, 2003).
25. Latz, Martin E. Gain the Edge! Negotiation To Get What You Want (New York: St, Martin's Press, 2004).
26. Lum, Grande, Irma Tyler-Wood, and Anthony Wanis-St.John. Expand the Pie: How to Create More Value In Any Negotiation (Seattle, WA: Castle Pacific Publishing Company, 2003).
27. Menkel-Meadow, Carrie and Wheeler, Michael. What's Fair: Ethics for Negotiators (San Francisco, California: Jossey-Bass, 2004).
28. Miller, Robert B. and Gary A. Williams. The Five Paths To Persuasion: The Art Of Selling Your Message (New York: Warner Business Books, 2005).

مصادر الفصل الثاني: سمات المتفاوضين

1. الأحزاب: 21.
2. القلم: 4.
3. http://quran.muslim-web.com/sura.htm?aya=068.
4. أبو شيخة، د. نادر احمد، مصدر سابق، ص: 37.
5. كريتك، فليكس بك، مصدر سابق، ص:333.
6. .أخوان الصفاء، تداعي الحيوانات على الإنسان، ط1، (بيروت: دار الآفاق الجديدة، 1977)، ص: 101.
7. أبو شيخة، د.نادر احمد ، مصدر سابق، ص: 37.
8. آل عمران: 159.
9. القصص: 26.
10. ابن تميمة، السياسة الشرعية في إصلاح الراعي والرعية، (بيروت: دار المعرفة للطباعة د. ت)، ص: 14-25.

11. موسى،غانم فنجان وآخرون، إدارة المبيعات والإعلان، (بغداد: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مطبعة دار الحكمة للطباعة والنشر، 1990)، ص: 193-141.
12. الخضيري، د. محسن، مصدر سابق، ص: 39.

مصادر الفصل الثالث: تشكيل فريق التفاوض

1. اسباركس، دونال ب.، ديناميكية التفاوض الفعال، ترجمة د. خالد حسن رزاق و ناصر محمد العديلي، ط1 (الرياض: دار آفاق في الإبداع العالمية، 1995)، ص: 37.
2. الشعراء: 13.
3. القصص: 34.
4. طه: 36.
5. يس: 13-14.
6. أبو شيخة، د. نادر احمد، مصدر سابق، ص: 115.
7. beth@proimpact.com Beth Coler Professional IMPACT Communications
8. آل عمران: 159.
9. الحج: 75.
10. النساء: 165.
11. Team Building Inc Peter Grazier (originally appeared in EI Network January, 1998) http://www.innovativeteambuilding.co.uk/pages/articles/motivation.htm.

الفصل الرابع: الوساطة في المفاوضات

1. http://en.wikipedia.org/wiki/Mediation
2. الحجرات: 9.
3. النساء: 35.
4. http://quran.muslim-web.com/sura.htm?aya.
5. النساء: 128.
6. http://quran.muslim-web.com/sura.htm?aya

7. النساء: 114.
8. http://quran.muslim-web.com/sura.htm?aya
9. حجازي، سليم عبد الله ، منهج الإعلام الإسلامي في صلح الحديبية (جدة: دار المنار، 1986)، ص: 107.
10. الحجرات: 9.
11. الحجرات: 9.
12. الأعراف: 113.
13. يونس: 80.
14. طـه: 70-72.
15. طـه: 59.
16. حجازي، سليم عبد الله ، مصدر سابق، ص: 98.
17. مصدر سابق، ص: 110-121.
18. النساء: 109.
19. زايد، د. محمد بدر الدين مصطفى، المفاوضات الدولية، (القاهرة: الهيئة المصرية،1991)، ص: 122-123.

مراجع أضافية

1. Wikipedia:Mediation.
2. http://www.mediationconference.com.au/html/Accreditation.html#draft
3. http://www.ag.gov.au/agd/WWW/disputeresolutionHome.nsf/Page/Publications_All_Publications_Framework_for_ADR_Standards
4. http://www.ag.gov.au/agd/WWW/disputeresolutionHome.nsf/Page/Publications_All_Publications_Development_of_Standards
5. Boulle, L. (2005). Mediation: Principles Processes Practices. LexisNexis Butterworths. p 348.
6. Simkin, W. E., (1971); Mediation and the Dynamics of *Collective Bargaining*; Bureau of National Affairs Books, Washington DC
7. Boulle, L. (2005). Mediation: Principles Processes Practices. LexisNexis Butterworths. p 348

8. Flemisch, Christiane A.: Streitbeilegung im internationalen Geschäft. Einführung in die Mediation als Methode der Streitbeilegung, in Außenwirtschaftliche Praxis (AW-Prax), 2006, Heft 2.
9. Flemisch, Christiane A.: Wirtschaftsmediation im Zeitalter der Globalisierung – Besonderheiten bei interkulturellen Wirtschaftsmediationen, in IDR, 2006 Heft 1.
10. Boulle, L (2005) Mediation: Principles Processes Practice, Australia, LexisNexis Butterworths.
11. Folberg, J. & Taylor, A. (1984) Mediation: A comprehensive guide to resolving conflicts without litigation, San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
12. Sourdin, T. (2002) Alternative Dispute Resolution, Pyrmont NSW, Lawbook Co.
13. "http://en.wikipedia.org/wiki/Mediation"
14. Categories: Articles with unsourced statements | Articles to be merged since December 2006 | Articles lacking sources from October 2006 | All articles lacking sources | Dispute resolution | Peace | Nonviolence | Legal occupations

مصادر الفصل الخامس: مهارات الاتصال والإقناع

1. http//www-islammemo .cc/fiz /one-news=612.
2. لقمان: 19.
3. إبراهيم: 24-26.
4. الإسراء: 53.
5. الشعراء: 19-20.
6. الشعراء: 82.
7. ستروويج، ايرل بو، مقدمة في إدارة الأعمال، ترجمة: د. علي السلمي، (القاهرة: مكتبة النهضة المصرية 1976)، ص: 521-522.
8. النساء: 165.

9. الملك: 23.
10. الحجرات: 4.
11. آل عمران: 193.
12. http://www.komoedu.jeeran.com/educint4.htm.
13. النحل: 70.
14. موسى، غانم فنجان، أساليب الاتصال بين الإدارة والقوى العاملة، مصدر سابق، ص:112.
15. http//www/.tarbin.net
16. http://www.almushref com/showthread.php? =76
17. الدباغ، مصطفى، الإقناع فن أم حرب، (عمان: دار الإسراء للنشر والتوزيع، 1996)، ص: 36.
18. H.B. English and other, Comprehensive Dictionary of Psycholoanalytical Teams,(N.Y.David Macgay,1958), p.342.
19. Edward P. Bettinghous, Persuasive Communication, 4th ed., (N.Y., Rinehart co.,1992), p.45
20. http://en.wikipedia.org/wiki/Persuasion
21. آل عمران: 72.
22. النحل: 106.
23. http://en.wikipedia.org/wiki/Persuasion
24. الصف: 3.
25. الحشر: 9.
26. الأعراف:31.
27. المائدة: 54.
28. البقرة: 111.
29. الحجر: 97.
30. النحل: 106.
31. طه: 25-32.
32. معلا، د. ناجي، التفاوض- الإستراتيجية والأساليب- ط2، (عمان:1992)، ص: 46-48.
33. البقرة: 206.
34. البقرة: 258.

35. طـه: 65-66.

مصادر الفصل السادس: منظومة المنهج الإسلامي

1. آل عمران: 85.
2. سبأ: 28.
3. الحجرات:13 .
4. الكروي، د. إبراهيم سلمان وشرف الدين، د. عبد التواب، المرجع في الحضارة العربية والإسلامية، (الكويت: منشورات ذات السلاسل، 1984)، ص: 7.
5. آل عمران: 19.
6. الجاثية: 18.
7. الأنعام: 153.
8. http://www.islamtoday.net/toislam/toislam.cfm?toislam=101&sub=1
9. الجاثية: 18.
10. المائدة: 48.
11. http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%B4%D8%B1%D9%8A%D8%B9%D8%A9_%D8%A5%D8%B3%D9%84%D8%A7%D9%85%D9%8A%D8%A9 .
12. شلتوت، الشيخ محمد، الإسلام عقيدة وشريعة، (القاهرة: دار القلم، د.ت)، ص: 19.
13. الأنبياء: 107.
14. سبأ: 28.
15. سبأ: 28.
16. النساء: 79.
17. البقرة: 185.
18. القصص: 77.
19. البقرة:201.
20. النساء:123.
21. التوبة:105.

22. الشيخ محمد شلتوت، المصدر السابق.
23. الحجر: 9.
24. العلق:1-5.
25. الناس:1-6.
26. عبد الهادي، د.حمدي أمين، الفكر الإداري في الإسلام ط1، (القاهرة: دار الكتاب،د.ت)، ص: 38.
27. البقرة: 2.
28. البقرة:97.
29. آل عمران: 138.
30. إبراهيم:1.
31. الزمر:23.
32. يونس:58.
33. فصلت:44.
34. الإسراء:9.
35. الخالدي ، د. محمود، الأصول الفكرية للثقافة الإسلامية ج، (عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، 1883)، ص: 1.
36. عبده، محمد، نهج البلاغة، ص: 345.
37. البقرة:30.
38. الحجر:29-30.
39. الذاريات:56.
40. المجادلة: 20-21.
41. الصف:8.
42. إبراهيم:47.
43. البقرة:82.
44. البقرة:39.
45. الروم:2-3.
46. الفتح:27.
47. الجاثية:5.
48. يونس:38.
49. النساء:46.

50. البقرة:79.
51. المائدة:15.
52. الحجر:9 .
53. الفرقان:32.
54. الفرقان:33.
55. البقرة:164.
56. النحل:11.
57. النساء:17.
58. الحجر:56.
59. الجـن:26.
60. لقمان:34.
61. الأعراف:187 .
62. لقمان:34.
63. الحج:5.
64. الذاريات:58.
65. الشورى:50.
66. لقمان:34.
67. النساء:12.
68. المائدة:3.
69. الأحزاب:40.
70. بليق، عز الدين، منهاج الصالحين ط3 ،(بيروت: دار الفتح للطباعة والنشر، 1984)، ص: 14.
71. عجك، بسام داود، مصدر سابق، ص:150.
72. المتـولي، د. عبـد الحميـد، مبـادئ نظـام الحكـم والإسـلام ط2،(الإسكندرية : دار المعارف، 1974)، ص: 113.
73. النحل:44.
74. النساء:80.
75. الحشر:7.
76. الأعراف:157.
77. آل عمران:132.

78. النساء:69.
79. النساء:59.
80. النساء:103.
81. الأنفال:1.
82. بليق، مصدر سابق، ص: 23-26.
83. المصدر السابق، ص:45-48.
84. جاهين، محمد محمد، مصدر سابق، ص: 27.
85. المصدر السابق.
86. المتولي، د. محمد عبد الحميد، المصدر السابق ص: 78.
87. النساء:59.
88. النساء:83.
89. النساء:115.
90. بليق، عز الدين، مصدر سابق، ص: 554-555. وكذلك د.عبد العزيز، المجتمع المتكامل في الإسلام ،(عمان، مؤسسة الرسالة،1981)، ص: 31- 3.
91. عبده، محمد، نهج البلاغة ، مصدر سابق.
92. جاهين، محمد محمد، مصدر سابق ، ص: 33.
93. المتولي، د. عبد الحميد، مصدر سابق، ص: 87
94. الجمعة:9.
95. جاهين، محمد محمد، مصدر سابق، ص: 34.
96. خير الدين، حسن محمد، العلوم السلوكية في خدمة الإدارة، (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1977)، ص: 9.
97. العامري أبى الحسن، الأعلام بمناقب الإسلام، تحقيق احمد غراب ،(القاهرة :دار الكتاب العربي، 1967)، ص:.4
98. كامبل، نورمان، ما العلم، ترجمة: طارق عبد الهادي، (بغداد: مطبعة جامعة بغداد، 1980)، ص: 35.
99. علي، صلاح عبد، التفسير العلمي للقرآن الكريم، رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية الشريعة جامعة بغداد 1987، غير منشورة ، ص:.58.
100. جاهين، محمد محمد، مصدر سابق، ص: 28.

101. المتولي، عبد الحميد، مبادئ الحكم والإسلام، ط2،(الإسكندرية : دار المعارف،1974)، ص:113.
102. جاهين، محمد محمد، مصدر سابق، ص:302 .
103. المتولي، عبد الحميد، المصدر السابق، ص: 31.
104. بليق، عز الدين، مصدر سابق، ص:547.
105. جاهين، محمد محمد، مصدر سابق، ص:31.
106. البقرة:183.
107. المتولي، عبد الحميد، المصدر السابق، ص: 78.
108. بليق، عز الدين، مصدر سابق، ص:548.
109. جاهين، محمد محمد، مصدر سابق، ص:32.
110. النجم: 3-5.
111. الحجرات:13.
112. البقرة:256.
113. جاهين، محمد محمد، مصدر سابق، ص:4.
114. البقرة:185.
115. البقرة:286.
116. المائدة:.
117. الفتح:17.
118. الإمام أبو حامد الغزالي، المصطفى في علم الأصول، (القاهرة: دار الشعب، د0ت)، ص: 38.
119. النساء:171.
120. البقرة:173.
121. الغزالي، الإمام أبو حامد، المصدر السابق.
122. جاهين، محمد محمد، مصدر سابق، ص:41.
123. البقرة:143.
124. الإسراء:9.
125. الفرقان:67.
126. شهوان، محمد منير، الإسلام يدعو إلى العلم،(القاهرة: المجلس الأعلى للشؤون الإسلامية، 1963)، ص:21.

127. الخيـاط، د.عبـد العزيـز الإسـلام والعلـم وأعجـاز القـران، (بغـداد: وزارة الأوقاف 1990ص:362، وكذلك بليق، عز الدين، مصدر سابق، ص: 207.

المراجع الإضافية

1. شلبي، ابو الحسن، تاريخ الحضارة الإسلامية الفكر الإسلامي، ط3،(القاهرة: مكتبة وهبة ،1964).
2. الشريف، احمد إبـراهيم، دراسـات فـي الحضـارة الإسـلامية، ط2، (بيروت: دار الفكر،1981).
3. الملا، احمد علي، اثر العلمـاء المسـلمين فـي الحضـارة الأوربيـة، (بيروت: دار الفكر،د.ت).
4. الشرقاوي، حسن محمد، المسلمون علماء وحكمـا،(الإسـكندرية: دار المعرفة، د.ت).
5. الزين، سـميح عـاطف، الإسـلام وثقافـة الإنسـان، ط7،(بيـروت:دار الكتاب اللبناني،1981).
6. التميمي، عز الدين الخطيب وآخرون، نظرات في الثقافة الإسلامية، ط6،(عمان: دار الفرقان، 2004).

مصادر الفصل السابع: مبادئ المفاوضات في المنهج الإسلامي

1. الروم:22.
2. هود:118.
3. الحجرات:13
4. فاطر:27.
5. الفرقان:53.
6. الأنعام:99.
7. البقرة:256.
8. يونس:99.
9. Berssler, Charles G., Literary Criticism Introduction to Theory and Practice ,second ed., .(N..J.,.Prantice Hall,1999),p.129.

10. التوبة 20.
11. http://quran.muslim-web.com/sura.htm?aya=009
12. النساء:122.
13. النساء:87.
14. المائدة:119.
15. الإسراء:81.
16. الإسراء:80.
17. الحجرات:6.
18. حجازي، سليم عبد الله ، منهج الأعلام الإسلامي في صلح الحديبية (جدة: دار المنار،1986)، ص:38.
19. كريتك، فليكس بك ، مصدر سابق ، ص:283.
20. آل عمران:64.
21. البقرة:285 .
22. أبو شيخة، د.نادر احمد ، أصول التفاوض، ط1، (عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 1997)، ص:100.
23. البقرة:136.
24. الذاريات:56.
25. المؤمنون:115.
26. خليل، د. شوقي، صلح الحديبية الفتح المبين، (بيروت: دار الفكر المعاصر،1996)، ص:112-113.
27. طـه:47.
28. المصدر السابق، ص:115-116.
29. البقرة:173.
30. البقرة: 185.
31. آل عمران: 97 ·
32. بليق، عز الدين، مصدر سابق، ص: 456.
33. الأعلى:8.
34. خليل، د.شوقي، المصدر السابق، ص:91-98.
35. المائدة: 6.

36. الحج: 78.
37. البقرة:282-283.
38. النساء:43.
39. البقرة:286.
40. بليق، عز الدين، مصدر سابق، ص: 456.
41. الأنبياء:37.
42. مبيض، محمد سعيد، أخلاق المسلم- وكيف نربي أبنائنا عليها، ط1، (الدوحة: دار الثقافة، 1991) ،ص: 284.
43. النمل:20-21.
44. الصف: 3.
45. ttp://www.negotiationmagazine.com.//subscription.sht3ml
46. الإسراء:34.
47. البقرة:258.
48. الشعراء:38.
49. الشعراء:40.
50. يونس:80.
51. الأعراف:116.
52. طـه:20.
53. طـه:70.
54. الحجرات:12.
55. النجم:25.
56. الحجرات:6.
57. الحجرات:12.
58. بليق، عز الدين، مصدر سابق، ص:283.
59. يوسف:5.
60. النمل:35.
61. http://quran.muslim-web.com/sura.htm?aya=027

مصادر الفصل الثامن: أخلاقيات التفاوض في المنهج الإسلامي

1. عقلة، د. محمد، النظام الأخلاقي في الإسلامي، ط1، (عمان: مكتبة الرسالة،1986) ، ص: 13.
2. مبيض، محمد سعيد، أخلاق المسلم ، مصدر سابق ص: 13.
3. بالجن، مقداد، دور التربية الإسلامية في بناء الفرد والمجتمع والحضارة، ط1، (مصر: مكتبة الخالجي،1979)، ص:128.
4. . سورة الأحزاب الآية 21.
5. http://portal.wahati.com/muslima/detail.php?ID
6. القلم:4.
7. آل عمران 164.
8. البقرة 177.
9. عقلة، د. محمد، مصدر سابق، ص:41.
10. الحج:41.
11. الغزالي، أبو حامد محمد الطوسي الشافعي ، إحياء علوم الدين – كتاب رياضة القلب وتهذيب الأخلاق ومعالجة أمراض القلب. http://www.al-eman.com/Islamlib/viewchp.asp?BID=383&CID=43#s2.
12. المصدر السابق
13. http://en.wikipedia.org/wiki/Other
14. النور .41 .
15. الغزالي، أبو حامد محمد الطوسي الشافعي، المصدر السابق
16. 2http://quran.muslim-web.com/sura.htm?aya1
17. البقرة:179.
18. Gregory Moor and R. W., Griffien, Organizational Behavior, 5th ed.,(New Dalhi:A.T.C.co.,2000),p97
19. الغزالي، أبو حامد محمد الطوسي الشافعي، المصدر السابق.
20. http://en.wikipedia.org/wiki/Other
21. فصلت 34.
22. البقرة:201.

23. البقرة:250.
24. البقرة:286.
25. آل عمران:8.
26. البقرة:256.
27. يونس 99.
28. عجك، بسام داود، مصدر سابق، ص: 61.
29. طـه:43-44.
30. الأعراف:23.
31. الشعراء:18.
32. البقرة:286.
33. البقرة:206.
34. عيسى، عبد غالب، آداب المعاملة في الإسلام، ط1، (بيروت: دار ابن زيدان، 1985)، ص:34.
35. الأنفال:61.
36. http://quran.muslim-13 aya web.com/sura.htm?aya
37. التوبة:6.
38. http://quran.muslim-web.com/sura.htm?aya.
39. النساء:38.
40. البقرة:262.
41. الأنفال:36.
42. الأنعام:108.
43. يوسف:77.
44. آل عمران:159.
45. المائدة:101.
46. الأعراف:31.
47. الأعراف:115.
48. عيسى، د.كمال محمد، كلمات في الأخلاق الإسـلامية، ط2، (جـدة: دار المجتمع للنشر والتوزيع، 1992)، ،ص:51.
49. هود:69.
50. الذاريات:26.
51. هود:78.

52. الكهف:77.
53. البقرة:67-71.
54. المائدة:101.
55. آل عمران:77.
56. http://quran.muslim-web.com/sura.htm?ay_2
57. الشعراء:215.
58. الإسراء:37.
59. لقمان:18.
60. القصص:83
61. غافر:60.
62. http://www.islamonline.net/arabic/Purification/moral
63. http://www.islamtoday.net/toislam
64. http://www.libya:-
&dsid5&did=18web.net/main/index.php?catid=
65. . لقمان:17.
66. العصر:1-3.
67. البقرة:153.
68. .cfm20.7/20 http://www.islamtoday.net/toislam/
69. بليق، عز الدين ، مصدر سابق، ص: 345. و خالد، محمد خالد، خلافة الرسول، (بيروت: دار الفكر. د .ت)، ص: 136.
70. أبو شيخة، نادر احمد، مصدر سابق، ص: 327-328.
71. http://www.libya:-
21&dsid=5&did=18web.net/main/index.php?catid=
72. http://www.islamonline.net/arabic/Purification/moral
73. http://www.islamonline.net/arabic/Purification/moral
74. النجم:28
75. النجم:32.
76. http://www.islamonline.net/arabic/Purification/moral
77. http://www.islamonline.net/arabic/Purification/moral
78. الإسراء:34.
79. التوبة:111
80. النجم:37.

81. الرعد:20.
82. آل عمران:.76.
83. العلمي، يحيى مكارم الأخلاق في القرآن الكريم ، ط3، (القاهرة: دار الاعتصام ، د.ت)، ص:278.
84. البقرة:27.

مصادر الفصل التاسع: مفاوضات أولي العزم من الرسل

1. البقرة:256.
2. إبراهيم:4.
3. الحج:75.
4. النساء:165.
5. طـه:43-44.
6. النحل:125.
7. الإسراء:3.
8. النساء:125.
9. النساء:164.
10. النساء:171.
11. القلم:4.
12. سبأ:28.
13. الأحزاب:40.
14. الأنبياء:107.
15. http://www.alsiraj.net/sfat/html/page04.html
16. الأنفال:33.
17. محمد احمد جاد المولى ، وآخرون ، قصص القران ، عمان : دار الإسراء للنشر والتوزيع، 2001 ص: 14.
18. قصص الأنبياء المسمى عرائس المجالس ، (بيروت : المكتبة الثقافية د.ت)، ص:2.
19. الإمام أبي الفداء إسماعيل بن كثير ، قصص الأنبياء ط1، تحقيق : عبد القادر احمد عطا، (عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع،د.ت)، ص: 79-84.
20. الأعراف:6.

21. هود:43.
22. هود:46.
23. الأعراف:64.
24. يونس:73.
25. نوح:5.
26. نوح:8-9.
27. نوح:10-14.
28. نوح:21.
29. نوح:7.
30. نوح:24.
31. هود:40.
32. المؤمنون:27.
33. جاد المولى، محمد احمد ، وآخرون ، قصص القران، (عمان : دار الإسراء للنشر والتوزيع، 2001)، ص: 16.
34. نوح:27-26.
35. النساء:125.
36. النحل:120.
37. http://quran.muslim-web.com/sura.htm?aya=016.
38. مريم:42.
39. الشعراء70-73.
40. الإمام أبى الفداء إسماعيل بن كثير، قصص الانبياء ط1، تحقيق : عبد القادر احمد عطا، مصدر سابق، ص: 129.
41. الأنبياء:63.
42. الصافات:102-103.
43. http://www.khayma.com/qsesalanbia/anb/Ibrhem/HegratIbrhem.htm
44. البقرة:127.
45. البقرة:125
46. الأنبياء:69.
47. إبراهيم:39.
48. الصافات:102.

49. الصافات:107.
50. الشعراء:70.
51. الشعراء:72-73.
52. المائدة:104.
53. الأنبياء:58
54. الأنبياء:65.
55. البقرة:258.
56. الأنعام:76-78.
57. طـه:79.
58. الزخرف:54.
59. هود:98.
60. القصص:7.
61. طـه:39.
62. الإمام أبي الفداء إسماعيل بن كثير ، قصص الأنبياء ط1، المصدر السابق، ص: 364.
63. الأعراف:117.
64. النمل:12.
65. طـه:77.
66. البقرة:60.
67. القصص:14.
68. الأعراف:117.
69. طـه:22.
70. طـه:25-27.
71. طـه:29-32.
72. طـه:24.
73. طـه:79.
74. الزخرف:54.
75. طـه:46.
76. الشعراء:63-66.
77. طـه:44.
78. طـه:47.

79. طـه:51-52.
80. طـه:56.
81. طـه:58-59.
82. طـه:48.
83. طـه:70.
84. طـه:71-72.
85. طـه:73.
86. الشعراء: 18-20.
87. الشعراء:27.
88. القصص:38.
89. الشعراء:29.
90. يونس: 88.
91. القصص:27.
92. القصص:20.
93. الزخرف:63.
94. مريم29 -32.
95. جـاد المـولى ،محمـد احمـد وآخـرون، قصـص القـرآن ط1، المصـدر السابق، ص:178.
96. النساء:157.
97. آل عمران:95.
98. مريم:29.
99. آل عمران:49.
100. المائدة:114-115.
101. آل عمران:49.
102. النساء:157-158.
103. جاد المولى، محمد احمد وآخرون، المصدر السابق، ص:171.
104. المائدة:110.
105. المائدة:116.

مصادر الفصل العاشر: مفاوضات الحديبية

1. النصر:1-3.
2. http://alemlaq.net/mohammad.
3. http://www.alsiraj.net/sfat/html/page03.html#3.وصف%20جامع%20لرسول%20صلى%20الله%20عليه%20وسلم
4. الأعراف:.199
5. يوسف : 92.
6. http://www.alsiraj.net/sfat/html/page04.htmlhttp
7. ://www.islamtoday.net/toislam/2/2.6.cfm
8. الصف:6.
9. لأنفال :64 والمائدة:42.
10. البقرة:35.
11. المائدة:110.
12. هود:46.
13. الأعراف:144.
14. الصافات:104.
15. http://quran.muslim web.com/sura.htm?aya=008-،
16. الأنفال:17.
17. 17النور:63.
18. الأعراف:138.
19. المائدة:112.
20. هود:53.
21. الحجر:72.
22. الأحزاب:56.
23. آل عمران:81.
24. آل عمران:110.
25. http://www.islamweb.net/ver2/archive/readArt.php?lang=A&

id=128412

26. التوبة:24.
27. الاحقاف:29-31.
28. الإسراء:88.
29. الحجر:9.
30. الإسراء:1.
31. المائدة:67.
32. http://ar.wikipedia.org/wiki/
33. http://ar.wikipedia.org/wiki/31
34. http://ar.wikipedia.org/wiki/.
35. http://ar.wikipedia.org/wiki/
36. الفتح:18.
37. رزق الله، د.مهدي، السيرة النبوية في ضوء المصادر الأصلية، (القاهرة : دار المعارف ، د. ت)، ص:481-386.
38. الصفار، د. ابتسام مرهون، اثر القرآن في الأدب العربي، (بغداد: دار الرسالة، 1974)، ص: 302.
39. الفتح:24.
40. بسيوني، محمود شريف، الوثائق الدولية المعنية بحقوق الإنسان، المجلد الثاني، دار الشروق، القاهرة، 2003. وقد نشرت هذه الوثيقة بتصريح من المعهد الدولي لحقوق الإنسان بجامعة دي بول شيكاغو).
41. صحيح البخاري في كتاب الشروط (باب الشروط في الجهاد)، وكتاب المغازي (باب عمرة القضاء)، وصحيح مسلم في كتاب الجهاد والسير(باب صلح الحديبية)، ومسند الإمام أحمد ج4 ص 325 ، وسيرة ابن هشام ج2 ص 316 وما بعدها ، وزاد المعاد ج 1 ص 382 ، وغيرها من كتب السنة والسيرة)
42. http://www.freearabvoice.org/arabi/maqalat/HodaybeyahAnd htm.CampDavid

43. الأحزاب: 10-.11.
44. http://www.islam4u.com/almojib
45. موسى، غانم فنجان، فاطمة فالح احمد، الإدارة في المنهج الاسلامي، (اربد: مؤسسة حمادة للطبع والنشر والتوزيع، 2006)، ص: 294 و خليل، د. شوقي، صلح الحديبية الفتح المبين، (بيروت: دار الفكر المعاصر،1996)،ص:94،
وhttp://www.alshirazi.com/compilations/history/leawal
46. Earwad de Bone, Lateral Thinking For Managmenet (Londo:MaGraw-Hill Co.,1983),p.3.
47. الطبري، تاريخ الرسل والملوك، ج3، (القاهرة : دار المعارف بمصر، د.ت)، ص: 1552
48. http://www.islamlight.net/index.php?option=content
49. 47.Itemid=2&task=viewid=743Saleemalwardi@yahoo.com.
http://www.alshirazi.com/compilations/history/leawal
50. آل عمران:159.
51. بليق، عز الدين، المصدر السابق، ص: 439.
52. الماوردي، نصيحة الملوك، تحقيق محمد جاسم الحديثي،(بغداد: دار الشؤون الثقافية)، ص: 224- 225.
53. رشوان، عمر سليم، الإدارة في صدر الإسلام، (عمان: المجلة العربية للعلوم الإدارية ،العدد الثالث، تشرين الأول 8 198)، ص: 44.
54. عبده، محمد، نهج البلاغة، ج3، ص: 82 - .11.
55. المتولي، د0 عبد الحميد، مصدر سابق، ص: 246 – 247.
56. Saleemalwardi@yahoo.com.
57. الفتح:11- 12.
58. p://arabic.bayynat.org.lb/siranabawiya/houdaybiya3.htm
59. &http://www.islamlight.net/index.php?option=content

.Itemid=25&id=743&task=view

60. الأنفال:61.

61. Saleemalwardi@yahoo.com .

62. &http://www.islamlight.net/index.php?option=content
.Itemid=25&id=743&task=view

63. مخلوف، الشيخ حسنين محمد، صفوة البيان لمعاني القرآن، ط 3 (القاهرة دار المعارف ، د. ت)، ص:650.

64. ttp://www.islamlight.net/index.php?option=content&task=vie
w&id=743&Itemid=25

مصادر أضافية

29. الطبري، تاريخ الرسل والملوك، الجزء الثالث.
30. الكيلاني، فاروق ، شريعة العشائر في الوطن العربي، ط1،(بيروت: 1972).
31. النويري، شهاب الدين أحمد بن عبد الوهاب ا، نهاية الأرب في فنون الأدب (طبعة دار الكتب)، وزارة الثقافة والإرشاد القومي-المؤسسة المصرية العامة للتأليف والترجمة والطباعة والنشر، السنة: بلا، السفر السادس،.
32. الوردي، د.سليم ، مقتربات إلى المشروع السياسي العراقي 1921-2003، بغداد سنة 2005.
33. لوري،وليم، فن التفاوض، اختراق الحواجز عن طريق التعاون، مترجم، (القاهرة الدار الدولية ،1994).
34. الدهان، د.أميمة إدارة المفاوضات وتنمية مهاراتها في المنظمة، مجلة دراسات(عمان: الجامعة الأردنية مجلد13 ، العدد 1986).
35. أبو ريا، أمين محمد، مهارات التفاوض، (الرياض: دار الصحراء السعودية ، 1408هجري).

36. الحسن، د. حسن، التفاوض والعلاقات العامة، (بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر،1993).
37. الحسن، د.حسن، التفاوض فن ومهارة،(عمان:المنظمة العربية للعلوم الإدارية،1989).
38. محسن، فرهاد، فن وأدب وعلم التفاوض، مجلة الإدارة (القاهرة :اتحاد جمعيات التنمية الإدارية المجلد20، العدد1، تموز1987).
39. السيد شلبي، د. السعيد، خصائص واستراتيجيات التفاوض،(القاهرة : ايروماك، د.ت).
40. عبد العال، محمد المهارات السلوكية في التفاوض،مجلة الإدارة العامة (الرياض: معهد الإدارة العامة ، العدد66، تموز1990).

الخاتمة

رَبَّنَا لا تُؤَاخِذْنَا إِنْ نَسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا رَبَّنَا وَلا تَحْمِلْ عَلَيْنَا إِصْراً كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَى الَّذِينَ مِنْ قَبْلِنَا رَبَّنَا وَلا تُحَمِّلْنَا مَا لا طَاقَةَ لَنَا بِهِ وَاعْفُ عَنَّا وَاغْفِرْ لَنَا وَارْحَمْنَا أَنْتَ مَوْلانَا فَانْصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ

البقرة:286